



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**HANDELSHÖGSKOLAN**

# Det digitala mötets påverkan på affärsrelationer i konsultbranschen

En flerfallsstudie om det digitala mötets påverkan på konsultföretags uppbyggnad och  
upprätthållande av affärsrelationer

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT 2021

Kandidatuppsats

Författare: Jonatan Svanberg, Emil Landén

Handledare: Vedran Omanović

## Sammanfattning

Under covid-19-pandemin har företag behövt kommunicera digitalt med sina kunder. Eftersom konsultbranschen kännetecknas av intensiva mötesdagar är det en industri som till hög grad har upplevt denna förändring. Det är därmed relevant att undersöka hur den digitala kommunikationen har påverkat konsultföretagens affärsrelationer. Syftet med studien är således att skapa en djupare förståelse för hur relationsaspekter har förändrats i konsultbranschen som följd av digitala möten. Med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod studerades tre konsultföretag. Under analysen identifierades tre aspekter av affärsrelationer som var särskilt påverkade av den ökade användningen av digitala möten. Uppsatsen drar slutsatsen att det digitala mötet har påverkat konsultföretagens affärsrelationer på olika sätt. Det digitala mötet har haft en negativ inverkan på upprättandet av nya affärsrelationer, samtidigt som det varit ett effektivt verktyg för kommunikation mot upprätthållandet av befintliga affärsrelationer. Uppsatsen drar också slutsatsen att det digitala mötet har påverkat vikten av ett etablerat affärsnätverk. Slutligen konstaterar studien att det är svårt att bestämma storleken av denna påverkan på affärsrelationer.

**Nyckelord:** Affärsrelationer, Digitala Möten, Engagemang, Tillit, Kommunikation, Institutionalisering

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte och frågeställning	7
1.4 Avgränsning	7
1.5 Uppsatsens disposition	8
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>9</b>
2.1 Institutioner och affärsnätverk	9
2.2 Affärsrelationer	10
2.2.1 Utvecklingen av affärsrelationer	11
2.3 Relationsaspekter	14
2.3.1 Kommunikation	14
2.3.2 Tillit	15
2.3.3 Engagemang	15
2.3.4 Beroendeförhållanden	16
2.3.5 Tillfredsställelse	17
2.4 Sammanfattning av Teori	17
<b>3. Metod</b>	<b>18</b>
3.1 Metodval	18
3.1.2 Val av teori	18
3.1.3 Val av respondenter	19
3.2 Datainsamling	20
3.2.1 Val av intervjumetod	20
3.2.2 Genomförande av intervjuer	20
3.3 Analysmetod	21
3.3.1 Analysmodell	22
3.4 Etiska ställningstaganden	23
<b>4. Empiri</b>	<b>24</b>
4.1 Empirisk bakgrund	24
4.2 Affärsrelationer före det digitala mötets inträde.	24
4.3 Affärsrelationer under digitala möten	26
4.4 Relationsaspekter	27
4.5 Synpunkter på framtida användning av digitala möten	29
<b>5. Analys</b>	<b>30</b>
5.1 Kommunikation	30
5.2 Tillit	30
5.3 Engagemang	31
5.4 Jämförelse av fallföretagen	33
<b>6. Diskussion &amp; Slutsats</b>	<b>34</b>

6.1 Besvarande av forskningsfrågan	34
6.2 Forskningsbidrag	35
6.3 Studiens begränsningar	35
6.4 Förslag på framtida forskning	35
<b>7. Referenser</b>	<b>37</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>40</b>

# 1. Inledning

I första kapitlet beskrivs studiens bakgrund som leder läsaren in på ämnet. Bakgrunden följs sedan upp av en problematisering där tidigare forskning presenteras för att skapa en djupare kunskap inom ämnet. Vidare framställs studiens bidrag och syfte samt forskningsfrågan framtagna för att besvara syftet. Inledningen avslutas med vilka avgränsningar som gjorts och en disposition över studiens kapitel.

## 1.1 Bakgrund

Antalet digitala möten har ökat explosionsartat på en global nivå. I takt med covid-19 pandemin har företag tvingats till en hastig digitalisering. Företag använder exempelvis Zoom, Microsoft Teams, Google Meet och Slack som kommunikationsverktyg. Verktyg som för några år sedan knappt användes. Under 2019 hade Zoom närmare 10 miljoner användare. I december av 2020 hade företaget över 350 miljoner användare och blev den mest nedladdade applikationen under året (Molla, 2020). En ökning motsvarande 3400% av användare på bara ett år. Organisationers tillvägagångssätt för att kommunicera med nya och befintliga kunder har således förändrats radikalt. Vad innebär denna förändring för affärsrelationerna? En industri som präglas av mötesintensiva dagar är bland annat konsultbranschen. Denna bransch är därmed extra intressant att iakttä relaterat till förändringen som skett. Studien avser således att undersöka hur det digitala mötet har påverkat konsultföretagens uppbyggnad och upprätthållande av affärsrelationer.

Tidigare forskning poängterar att digital kommunikation fungerar bäst i redan existerande relationer som ett verktyg för att upprätthålla kontakt (Leek, Turnbull & Naude, 2003). Det kan avse exempelvis avstämningsmöten och uppföljningsmöten mellan konsultföretag och deras kunder. Uppkomsten av tillit är resultatet av en social process och för att parter ska kunna lita på varandra behövs således ett socialt utbyte (ibid.). Detta sociala utbyte begränsar den digitala kommunikationen. Vidare betonas att den ökade användningen av teknologi, som exempelvis elektronisk kommunikation, kommer att ha en påverkan på hur företag hanterar affärsrelationer (ibid.). Detta poängterar bland annat Chae, Yen & Sheu (2005) som lyfter att kontakt mellan företag som inte sker personligen kan påverka aktiviteten och tilliten i affärsrelationen. Genom att ersätta fysiska möten med digitala kommer den fysiska identifikationen tas bort vilket omformar kommunikationens natur. Bland annat nämns vikten av icke-verbala gester såsom kroppshållning, ögonkontakt och positionering som undermedvetna faktorer för den övergripande uppfattning i relationer (Leek m.fl. 2003). När interaktionen mellan två aktörer avpersonaliseras, blir de mindre kollaborativa och mer uppgiftsorienterade. Affärsrelationen påverkas genom en minskad frispårighet och förtroende. Eftersom ett ömsesidigt förtroende möjliggör ett utbyte av viktig information kommer det utfallet eventuellt vara en minskning i informationsutbyte genom digitala kommunikationsverktyg. Till följd av minskat förtroende kan detta även påverka andra situationer, förhandlingar och liknande. Det blir betydligt svårare att bygga förtroende digitalt än fysiskt vilket in sin tur begränsar aktörers möjlighet att bygga affärsrelationer med varandra (ibid.).

Däremot menar Jarach (2002) att en ökad digitalisering förenklar kommunikation med bland annat kunder. Detta med grund i tillväxten av de olika varianter av kommunikationsmedel som utvecklas parallellt med företag när de blir allt mer digitaliserade. Paulraj, Lado & Chen (2008), lyfter tillika kraften i kommunikation och betraktar det som en grundpelare vilken definierar relationer mellan organisationer.

Enligt tidigare forskning råder en tvetydighet kring det digitala mötets påverkan på affärsrelationer. Dessutom är dessa studier publicerade tidigt i den digitala kommunikationens utveckling. Det finns därmed skäl att utreda om detta förändrats den senaste perioden. Framförallt blir detta intressant att utreda eftersom covid-19 pandemin har tvingat företag att huvudsakligen kommunicera digitalt.

## **1.2 Problemdiskussion**

Det digitala mötet har aldrig varit mer relevant än vad de är idag. Det kan ges uttryck i hur fysiska möten blivit ersatta av digitala möten under en pågående covid-19 pandemi. Den traditionella affärslunchen och pratstunden vid kaffeautomaten har plötsligt försvunnit och spelplanen för kommunikationen mellan företag har ritats om. Harvard Business Review (2017) gjorde en studie där de undersökte den dagliga verksamheten för 182 seniora chefer, varav många arbetade i konsultbranschen. Studien visade på att cheferna i genomsnitt spenderade 23 timmar i veckan med att sitta i möten. Med utgångspunkt i detta har mötet en stor roll i konsultföretagens vardag. Dessa möten har nu förändrats och vardagen ser mycket olik ut i jämförelse med tidigare arbetsveckor där covid-19 pandemin tvingat till en omställning för att kommunicera digitalt. Studien avser att utreda hur detta har påverkat konsultföretagens möjligheter att bygga och upprätthålla affärsrelationer.

Relationer har en viktig roll i våra liv. De skapar en känsla av trygghet och är behjälpliga vid stress. I affärsvärlden är det precis likadant. Företag har relationer med sina kunder, anställda och samhället i helhet. Att bygga affärsrelationer från ett företagsperspektiv möjliggör en bredare klientel och en förenkling i bibehållandet av nuvarande kunder (Ford, Gadde, Håkansson & Snehotla, 2011). Detta är mycket viktigt för konsultbranschen som är en projektintensiv industri. Konsultföretagen arbetar med nya projekt mot både befintliga och återkommande kunder. Med höga krav från kunder utmynnar detta i intensivt arbete med strama tidsfrister och löpande kontakt (Reid & Ramarajan, 2016). Detta arbete vilar på väl genomarbetade affärsrelationer. Hur affärsrelationer inom konsultbranschen har förändrats till följd av den digitala omställningen är således betydelsefullt att undersöka.

I nuläget bedömer vi att det finns en kunskapslucka gällande den påverkan som det digitala mötet har medfört på konsultföretagens affärsrelationer. Den tidigare forskning som finns inom digital kommunikations påverkan på affärsrelationer publicerades för närmare 20 år sedan (Leek m.fl. 2003). Digitaliseringens utveckling har nått nya höjder och den digitala kommunikationen som finns idag skiljer sig långt ifrån den som fanns vid tidpunkten då tidigare forskning publicerades kring studiens specifika forskningsområde. Av den

anledningen finns skäl att fylla den kunskapsluckan och ge djupare insyn till det digitala mötets påverkan på affärsrelationer.

### 1.3 Syfte och frågeställning

Genom att göra en kvalitativ flerfallsstudie av hur det digitala mötet har påverkat konsultföretagens affärsrelationer, ämnar uppsatsen att skapa en djupare förståelse i vilka relationsaspekter som förändras i konsultbranschen. Studien avser således att analysera hur det digitala mötets inträde kan ha påverkat konsultföretagens uppbyggnad och upprätthållande av affärsrelationer. Studien kommer därmed vara ett värdefullt underlag till konsultföretagen eftersom studien ger en djupare insyn till hur det digitala mötet påverkar deras affärsrelationer och hur konsultbolagen kan ta denna påverkan i beaktning för framtiden. Studien avser därmed besvara följande forskningsfråga:

*-Hur har det digitala mötet påverkat konsultföretagens uppbyggnad och upprätthållande av affärsrelationer?*

### 1.4 Avgränsning

Studien avgränsar sig till konsultföretag inom Sverige. Konsultföretagen avgränsas inte efter storlek då vi ser ett värde i att göra jämförelser mellan olika företag med varierande storlek. Detta kan nyansera analysen och ge upphov till ytterligare insikter om företagens angreppssätt och hur deras affärsrelationer har påverkats av det digitala mötet.

Rapporten studerar de specifika företagens affärsrelationer. I studien definieras affärsrelationer som relationen mellan konsultföretagen och deras klientel, det vill säga konsultföretagens kundrelationer. Kundrelationer är en slags affärsrelation som förknippas med begreppet dyadiska affärsrelationer, det vill säga en affärsrelation som består av två aktörer (Anderson, Håkansson & Johanson, 1994). Konsultföretagen arbetar primärt business-to-business och av den anledningen föreligger ett intresse att iaktta affärsrelationerna som de har med såväl befintliga som nya kunder. Valet att avgränsa sig till dyadiska affärsrelationer har sin förklaring i att dessa relationer är betydelsefulla för konsultföretagens existens och utgör deras huvudsakliga klientel, det vill säga konsultföretagens kundrelationer.

Avgränsningen att studera konsultföretag har sin bakgrund i att dessa organisationer arbetar frekvent med att bygga nya och upprätthålla tidigare affärsrelationer, där utbyte av tjänster är kärnan till deras verksamhet. Den specifika konsultverksamheten som studeras faller under grenen verksamhetsutveckling. Denna verksamhet benämns vanligen "*management consulting*". Dessa konsultföretag arbetar huvudsakligen med avgörande frågor kopplat till kundernas strategiska frågeställningar. Avgränsningen till management consulting har sin förklaring i att personer i denna konsultgren tenderar att arbeta med många olika personer, avdelningar och nivåer i kundens verksamhet. Detta är värdefullt för denna studie eftersom konsultföretagen har en mycket aktiv interaktion med sina kunder, vilket plötsligt förändrats

till digitala möten. I och med att det är en bransch som är mötesintensiv är konsultbranschen intressant att studera i denna uppsats.

## 1.5 Uppsatsens disposition

I följande stycke beskrivs resterande kapitel av studien. Detta görs för att tydliggöra strukturen och kapitlens innehåll.

- Teoretisk referensram: I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen presenteras vilken inkluderar litteratur som berör institutionell teori, affärsnätverk, affärsrelationer och dess relationsaspekter. Litteraturen och forskning har valts utefter hur väl de speglar studiens forskningsområde och fyller rollen som en vägvisare för att besvara studiens forskningsfråga.
- Metod: Följande kapitel beskriver de metodiska val som ligger till grund för studiens utformning i avsikt att besvara studiens syfte. Dessa val behandlar teori, empiri, intervjumetod samt analysmetod. Kapitlet avslutas med ett antal etiska ställningstaganden för att säkerställa studiens kvalitet, konfidentialitet och källkritik.
- Empiri: I detta kapitel redogörs det empiriska materialet. Allt material erhålls från de olika intervjuerna som genomförts. Dels presenteras bakgrund till företagen samt respondenternas svar till 1) hur man arbetade före digitala möten, 2) arbetar under digitala möten, 3) tankar om vilka relationsaspekter som påverkats som följd av det digitala mötet. Empirin avslutas med respondenternas tankar kring framtida användningsområden kring digital kommunikation.
- Analys: I analyskapitlet kommer empirin att analyseras med utgångspunkt i referensramen och analysmodellen. Analysen ämnar att beröra likheter och skillnader i hur de undersökta företagen och respondenterna har påverkats inom relationsaspekterna som redovisats för i analysmodellen.
- Diskussion & Slutsats: Här presenteras studiens slutsatser kring syftet samt ett besvarande av forskningsfrågan. Vidare förs en diskussion om studiens kunskapsbidrag och begränsningar samt förslag till fortsatt forskning inom området.



## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Institutioner och affärsnätverk

Som verktyg för att tolka och analysera studiens empiriska data har författarna tagit hjälp av institutionell teori. Att studien tar hjälp av just institutionell teori har till stor del grund i dess utgångspunkt att människor och organisationer anpassar sig till det beteende, den handling, som är mest lämplig i situationen för att hantera utmaningar. När individen kommer in i nya, obekanta situationer behöver den tid för att upptäcka och lära sig hur hen ska bete sig och vilka institutionaliserade regler som finns i jämförelse med tidigare situationer hen befunnit sig i (Eriksson- Zetterquist, Kalling & Styhre, 2015).

Institutionell teori är en organisationsteori som växte fram under 1970-talet, där frågan lyftes kring huruvida en organisation är ett rationellt verktyg. Forskare menade att det är omgivningen samt hur saker blivit gjorda historiskt som ligger till grund för organisationers verksamheter (Eriksson- Zetterquist, m.fl., 2015). Institutioner uppstår genom institutionella processer som ett resultat av repeterade interaktioner mellan människor, vilka resulterar i vissa institutionaliserade regler och idéer kring hur människor bör handla. Dessa kan förklaras utifrån olika kognitiva kategorier såsom regler, konventioner och förväntningar som utgör komponenterna för en institution (Owen-Smith & Powell, 2007). Czarniawska (1997) summerar det som att en institution inom organisationsteori bör förstås som ett mönster för kollektiv handling. Institution som term har många definitioner, dels idén att det avser inrättade mönster för handling där dessa handlingar blir regler, men även som kulturella eller historiska effekter av en viss social ordning (Eriksson - Zetterquist m.fl., 2015). Studien tar sin utgångspunkt i hur Czarniawska (1997) beskriver, och Owen-Smith & Powell (2007) analyserar, en institution.

För att förstå institutionella processer menar Owen-Smith & Powell (2007) att affärsnätverk bör tas i beaktning då affärsnätverk spelar en viktig roll för att definiera institutioner. På ett sam-evolutionärt sätt vilar dessa på relationer och kategorier där relationer är byggstenar för ett nätverk medan kategorier är byggstenar av en institution. Owen-Smith & Powell (2007) förklarar att kognitiva kategorier ger institutioner deras kraft samt villkorar relationsbyggandet, det vill säga att kategorier som regler, konventioner och förväntningar är kopplade till hur relationer byggs upp. Institutioner formar därmed villkoren, medan nätverk utvecklar de kognitiva kategorierna som definierar institutioner och bidrar till deras effektivitet. Institutioner och affärsnätverk är således beroende av, och sätter förutsättningarna för, varandra. Owen-Smith & Powell (2007) resonerar vidare hur orientering och den institutionella karaktären bland deltagarna i en affärsrelation ligger till grund för hur effekten av strukturer uppfattas och vilken typ av affärsrelation som är möjlig. Även de mest tydliga strukturella definitioner av till exempel socialt kapital bör därför tas i hänsyn till i en institutionell kontext. Organisationer och individer kan därför tänkas handla i kontextuella sammanhang som är ordnade av relationer och kategorier. Nätverk och institutioner förenas därmed av situationellt handlande och för att studera dessa behövs relevanta relationer och kategorier tas i beaktning (ibid.).

Då studiens syfte är att undersöka hur det digitala mötet till följd av corona-pandemin har påverkat affärsrelationer blir det därmed intressant att studera institutioners sam-evolutionära förhållande med affärsnätverk. Framförallt är det betydelsefullt att studera detta idag på grund av den förändring som organisationer upplevt och om digitala möten hunnit institutionaliserats. Det som tidigare var norm kring möten är inte längre möjliga på samma sätt. Den traditionella affärslunchen och snacket från kaffemaskinen har uteslutande ersatts av digitala möten och det fysiska rummet har bytts ut mot det digitala rummet.

## **2.2 Affärsrelationer**

Affärsrelationer kan förklaras som grunden i all form av verksamhet. I en affärsrelation samverkar företag på ett eller annat sätt och utan dessa kan företag inte överleva (Ford m.fl., 2011). Affärsrelationer möjliggör skapandet av lönsamhet och ett samband mellan företag där tjänster eller produkter köps och säljs. Affärsrelationer ger även tillgång till kunskap, resursdelning, tidssparande aktiviteter och möjligheten att utveckla nya produkter eller tjänster (ibid.). Affärsrelationer är också källan till många problem som chefer ställs inför. Det tar tid att utveckla affärsrelationer samtidigt som dessa kräver omsorg och investeringar för att skapas och upprätthållas. Företag är i stor mån beroende av sina affärsrelationer för att lyckas. I många fall kan begränsade val av leverantörer eller utvecklingspartners att bilda affärsrelationer med hindra företagens framtida strategier och utveckling (ibid.).

Affärsrelationer inleds och avslutas av olika anledningar. Det som karaktäriserar en högkvalitativ affärsrelation är komplext och svårt att besvara. Det som avgör relationens kvalitet kan dock summeras till sannolikheten för ett framtida utbyte mellan företagen. Det som dikterar sannolikheten uppges enligt tidigare forskning främst vara engagemang, förtroende och tillfredsställelse som avgörande faktorer för relationskvalitet (Kempeners, 1995). I exempelvis konsultbranschen där det finns ett stort antal konkurrenter som arbetar med liknande tjänster, blir kvaliteten på en pågående affärsrelation ett sätt att få konkurrensfördel enligt Christopher, Payne och Ballantyne (1991).

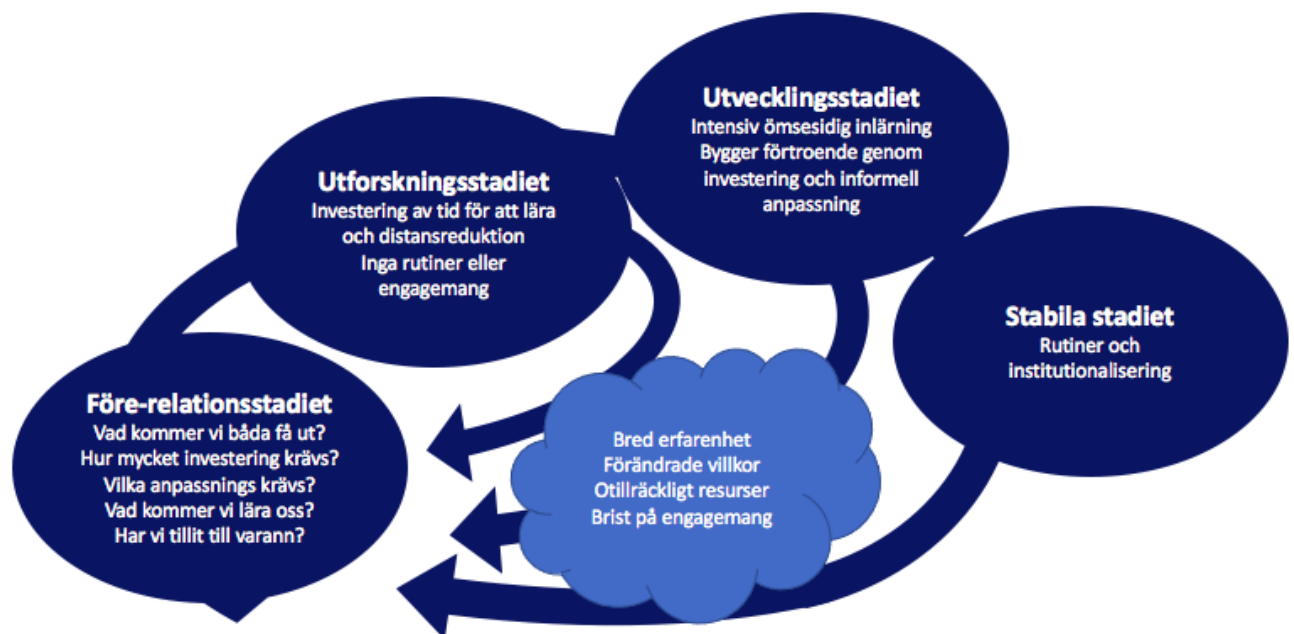
För att besvara uppsatsens syfte är det således viktigt att utreda väsentlig teori för affärsrelationer. Relationen mellan två organisationer beskrivs vanligtvis som en dyadisk relation. I företag-till-företags miljöer blir därmed dyadiska relationer betydelsefulla för att få insyn till vad som påverkar relationen sinsemellan. För att få en bättre förståelse för affärsrelationen behöver ett starkare fokus riktas mot kontexten för affärsnätverket, där den dyadiska relationen utspelar sig i (Anderson m.fl., 1994). Visserligen finns grundläggande konceptualisering för att fånga nätverksegenskaper och relationskoppling i dyadiska affärsrelationer, men på grund av affärsnätverkets komplexa natur finns utrymme för mer forskning (ibid.)

Genom att företag anpassar aktiviteter i flera relationer till varandra ökar komplementariteten (Anderson m.fl., 1994). Beroende aktivitetskedjor kan skapas som sträcker sig över flera företag. Resurser utvecklas på liknande sätt i en affärsrelation, men resurserna behöver

nödvändigtvis inte bara vara viktigt för parterna inom den särskilda affärsrelationen. Dessa resurser kan i sin tur få konsekvenser hos parter som är anslutna till de engagerade företagens affärsnätverk. Detta innebär att innovationer som utvecklas genom företags interaktioner kan stötta varandra (ibid.). Med andra ord kan konsultföretag med tidigare utvecklade affärsnätverk ha en stor fördel att expandera sina nätverk när de redan har byggt ömsesidiga aktivitetskedjor. Företag som inte har gjort detta får därmed större utmaningar med att bygga nya affärsrelationer.

## 2.2.1 Utvecklingen av affärsrelationer

För att få en djupare insikt i vad som påverkar affärsrelationer är det av intresse att utreda vilka steg som ligger bakom utvecklingen av en affärsrelation. Detta tillför studien en väsentlig grund till vad som kan främja respektive hindra utvecklingen av en affärsrelation. Ford m.fl. (2011) beskriver utvecklingen i fyra kronologiska steg; Före-relationsstadiet, Utforskningsstadiet, Utvecklingsstadiet samt Stabila stadiet. I kommande stycken kommer denna modell och dess stadier att redogöras för att få en djupare insyn i hur företag arbetar för att bygga nya och upprätthålla befintliga affärsrelationer.



Figur 1: Utvecklingen av kund-leverantör affärsrelationer  
Ford m.fl. (2011:31)

### Första stadiet: Före-relationsstadiet

Alla relationer inleds från en startposition där kunder exempelvis utvärderar potentiella konsultföretag. Utvärderingen är vanligen krävande och tar lång tid, framförallt när det avser att anlita ett konsultföretag under en längre period eftersom detta är en stor investering för företaget. Anledningen att denna utvärdering sker och varför nya relationer inleds har en rad

olika förklaringar. Det kan dels bero på att en kund har insett att en ny leverantör kan erbjuda en bättre lösning eller erbjuder ett lägre pris. Framförallt har det sin förklaring i att antingen kunden eller leverantören i en affärsrelation har förändrade behov och krav. Oavsett anledningen till att hitta en ny kund eller leverantör, står företag, enligt Ford m.fl. (2011) inför ett antal frågor i detta stadie.

- Vad kommer vi få ut av denna relation och vad vill vi få ut?
- Hur mycket behöver vi investera för att få relationen att fungera, respektive hur mycket måste motparten investera för att relationen ska fungera?
- Hur mycket kommer vi att behöva anpassa från vårt nuvarande arbetssätt?
- Hur mycket måste vi lära oss för att hantera denna motsvarighet och hur mycket kan vi lära oss av det? (ibid.).

I detta stadie krävs mycket kommunikation mellan aktörerna, samtidigt sker detta utan engagemang eftersom det inte existerar något aktörsband eller tillit mellan aktörerna (Ford m.fl., 2011). Av den anledningen blir det intressant för aktörerna att utreda hur dessa kan utveckla tillit mellan varann för att utveckla affärsrelationen. Svaren till detta kan variera brett eftersom aktörerna ser olika på den önskade tidshorisonten för affärsrelationen (ibid.). Därutöver kan det vara svårt att utvärdera potentiella kunder eller leverantörer i detta stadie eftersom företag först fått en bild av detta först efter att det första projektet har genomförts.

### **Andra stadiet: Utforskningsstadiet**

I utvecklingsstadiet investerar parterna tid till diskussion om möjliga framtida affärsutbyten som exempelvis köp av konsulttjänster. Det är under detta stadie som mest fokus bör ligga på att lära sig om varandra, vilka förväntningar som finns på relationen och vad som efterfrågas, det vill säga vilka problem parterna står inför (Ford m.fl., 2011). Har parterna inga tidigare erfarenheter av att arbeta tillsammans ter sig detta naturligt och de behöver lära sig om varandra som personer för att minska distansen sinsemellan menar Ford m.fl. (2011). Eftersom det inte heller existerar några tidigare rutiner för att behandla uppkomna problem och frågor behöver bägge parter investera stora organisatoriska tankar kring dynamiken (ibid.). Det är under det andra stadiet som relationerna kan framstå som kostsamma och oklara jämfört med tidigare, existerande relationer. Det kan också finnas en avsaknad av tillit och en oro kring den andra partens engagemang. Vidare bör det därför poängteras att det under detta stadie kan finnas behov av engagemang och intresse till att få relationen att fungera. Att demonstrera stort engagemang är ett sätt att förtjäna den andra partens tillit för att denne ska kunna förvänta sig samma sak i framtiden. Ford m.fl. (2011) betonar dock att ett företag kan ha svårigheter att påvisa just engagemang i detta stadie och att diskussion, förhandling samt hur de väljer att investera sin tid är de kritiska momenten för vidare utveckling av relationen.

### **Tredje stadiet: Utvecklingsstadiet**

I utvecklingsstadiet som Ford m.fl. (2011) kallar det utvecklas relationen på ett positivt sätt.

Detta kan i nya relationer vara när flertal kontrakt har skrivits eller när nya problem adresseras i existerande relationer. Stadiet präglas av ökade aktörs-band och därmed förståelse för parterna inom relationen. Även viss resursbindning och visa aktivitetslänkar har uppstått i detta stadie. Osäkerheten kring parternas ambitioner och förmågor har minskat till följd av den ökade förståelsen. Lärandet förskjuts därmed från personerna i relationen till mer specifika sakfrågor om vilka möjliga investeringar och anpassningar som bör göras. En anpassning kan vara en förändring i bemötandet hos sin personal för att bättre matcha motpartens förväntningar, vilket i sin tur bidrar till lärande bland båda företagen. Ford m.fl. (2011) beivrar dock att utveckling inom social interaktion och förståelse inte är en tillräckligt stor grund för att bygga tillit mellan parterna. Han belyser att det bortom en viss punkt handlar om resultat snarare än lovord. Anpassning är centralt i det tredje stadiet eftersom det leder till utveckling av resursbindning och aktivitetslänkar. Anpassningarna som sker fyller en funktion för företag som kan bevisa att de är villiga att reagera och svara på motpartens önskemål i mån om att utveckla relationen. De formella anpassningarna som sker till följd av kontrakt kan bara demonstrera engagemang i negativ mening om de skulle brytas, medan de informella däremot är en synnerligen stor indikator på positivt engagemang (ibid.). I takt med att relationer mellan företag byggs upp så kommer även deras gemensamma anpassningar och engagemang byggas upp. Det ska dock poängteras att fortsatt utveckling inte är en förutsättning i sig, utan relationer kan återgå till tidigare stadier av en mängd olika anledningar. Exempelvis kan det röra sig om att en part inte anpassar sig till motpartens förväntningar eller att förväntade resultat inte uppnås.

#### **Fjärde stadiet: Det stabila stadiet**

När företag uppnår det fjärde stadiet har affärer börjat ske rutinmässigt mellan varandra. Relationen har nått en stabil punkt där parterna byggt upp erfarenhet med varann om ens engagemang i relationen. Det är svårt att bedöma hur lång tid det tar fram till en affärsrelation når detta stadium. Ifall det kräver mindre investeringar och lärande för varann tenderar företag uppnå detta stadie tidigare än när det snarare kräver mer investeringar och lärande för varann (Ford m.fl., 2011). Detta stabila stadie i affärsrelationen är positivt för båda aktörerna eftersom det kan resultera i alltmer standardiserade arbetssätt och normer sinsemellan. Tillit är något som uppnås mellan aktörerna i detta stadie vilket minskar osäkerhet som upplevs mellan varann och även sänker kostnaderna för att upprätthålla relationen (ibid.).

I detta stadie kan även institutionalisering förekomma (Ford m.fl., 2011). Detta sker när aktörerna uppnått ett rutinmässigt arbete med varann som inte ifrågasätts. Exempelvis kan ett konsultföretag i varje inledande möte med sin kund presentera hela sin tjänsteportfölj, medan det skulle räcka att beröra en enskild del av denna som kunden har varit intresserad av. Alternativt att mötesstrukturen skett på ett särskilt sätt vilket visat sig kostsam och överflödigt för båda. Delvis kostar detta tid för båda aktörerna, samtidigt som detta kan minska engagemang för affärsrelationen (ibid.). Detta skulle kunna ge upphov till att kunden börjar iaktta andra konsultföretag som kunnat vara mer flexibla för att möta deras behov. Därutöver skulle även vissa kunder kunna visa sig bli starkt beroende av ett särskilt konsultföretag i samband med vissa projekt, vilket placerar dem i en situation för möjlig exploatering. Exempelvis kan de gälla ett konsultföretag som under en lång period arbetat för att utveckla

cybersäkerheten för en kund. Komplexiteten av projektet kan göra det för svårt för kunden att förstå värdet av tjänsten dem betalar för samtidigt som de blir beroende till leverantören. (ibid.).

## **2.3 Relationsaspekter**

För att ge studien en djupare insyn om vad som påverkar en affärsrelation redogörs nedan för relationella komponenterna som utgör stommen av en affärsrelation. Genom att bygga sig en uppfattning om vilka komponenter som påverkas, kan detta ge upphov till en förbättrad förståelse om det digitala mötets inverkan. Av den anledningen kommer följaktligen kommunikation, tillit, engagemang, beroendeförhållanden och tillfredsställelse utredas som relationella aspekter av en affärsrelation.

### **2.3.1 Kommunikation**

Kommunikation är centralt för att bygga en högkvalitativ affärsrelation. När kommunikation berörs i affärsrelationella kontext, belyses samspelet mellan två eller flera personer. Denna kommunikation kallas även interpersonell interaktion och förekommer mellan exempelvis konsultföretagen och deras kunder. Denna kommunikation gör det möjligt för aktörer att bedöma ett förhållande, bygga tillit, visa engagemang, angripa problem och ge rådgivning (Ford m.fl., 2011).

För att förvalta en framgångsrik affärsrelation krävs en kontinuerlig interaktion mellan företag. Denna interaktion byggs upp av förändrade förväntningar, resultat och löften mellan varandra menar Ford m.fl (2011). Det är därmed svårt att göra en bedömning av en affärsrelation genom en enda ögonblicksbild av interaktionen. Istället är det viktigare att studera ett längre händelseförlopp genom att iaktta dynamiken och processerna som pågått i affärsrelationen. Regelbunden bedömning blir således betydelsefullt av affärsrelationer för att få en större målmedvetenhet och medvetenhet i allmänhet. När konsultföretagets kunder överväger någon större förändring i relationen sinsemellan, blir den kontinuerliga interaktionen mellan företagen betydande för relationens existens (ibid.).

Kommunikation sker både fysiskt och digitalt, varav den digitala kommunikationen har blivit extra framträdande under covid-19 och digitala möten. Digital kommunikation sker genom verktyg som idag används för att enkelt, snabbt och kostnadseffektivt förmedla ett budskap sinsemellan (Solomon, 2020). Typiska digitala kommunikationsverktyg är E-mail, SMS och intranät. Under covid-19 har ytterligare företag och tjänster växt fram som exempelvis Zoom, Google Meets, Slack med fler. Dessa verktyg har försökt substituera det fysiska mötet. Anledningen till detta är covid-19 pandemins effekt och efterföljande krav på omställning. Varför organisationer väljer att digitalisera sig och ersätta befintliga kommunikationsmedel med nya digitala varianter har sin utgångspunkt i bland annat tidigare nämnda fördelar som enkelhet, snabbhet och kostnadseffektivisering (ibid.). Under covid-19 pandemin har dock företag blivit tvungna att lämna det fysiska mötesrummet.

### 2.3.2 Tillit

När företag har lämnat det traditionella mötesrummet är det intressant att iaktta huruvida förtroendet mellan företagen har påverkats. Numera behöver nämligen tillit byggas i ett nytt format, det digitala mötesrummet.

Tillit definieras av Morgan & Hunt (1994) som existerande när parter i en affärsrelation har förtroende för motpartens pålitlighet och integritet. Tillit kan vidare anses som en viktig faktor för långvariga affärsrelationer då det skiftar fokus mot framtida villkor. Det vill säga att det finns en tillit för att dagens behov kommer att bli uppfyllda. Tillit uppmärksammas först när parter i en affärsrelation måste arbeta tillsammans, nämligen när arbetet inte går att genomföra självständigt. I studiens kontext kan detta hänföras till när konsultföretag får i uppdrag att genomföra en viss tjänst. Exempelvis existerar tillit när en kund anlitat ett konsultföretag och känner sig trygg med att de förväntningar kunden har på konsultföretagets leverans matchar resultatet. Huang & Wilkinson (2013) framhäver några centrala fördelar med att ha tillit gentemot sin affärspartner; dels att det uppmuntrar till mer öppen och ärlig kommunikation, men även att det minskar kostnader för eventuell övervakning och kontroll. Vidare talar de även om två typer av tillit, interpersonellt och interorganisatoriskt. Interpersonellt syftar på tillit som uppstår mellan personer i olika organisationer. Medan Interorganisatoriskt syftar på tillit som uppstår bland medlemmar i en organisation som en kollektiv kultur eller inställning mot en annan organisation (ibid.).

### 2.3.3 Engagemang

Tillit värderas högt mellan företag som har en vilja att bibehålla affärsrelationer enligt Geyskens, Steenkamp, Scheer & Kumar (1996). Engagemang brukar definieras som en kanal som används för att uttrycka ens avsikt att upprätthålla och fortsätta en affärsrelation (Anderson & Weitz, 1989; Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Av den anledningen finns goda skäl att utreda engagemangets betydelse för affärsrelationer under digitala mötessammanhang. Detta är således en central komponent för att få en djupare insikt till hur affärsrelationer påverkas i konsultbranschen.

Enligt Morgan & Hunt (1994) är engagemang ett utbyte mellan två parter i en pågående relation där båda anser att relationen är tillräckligt viktig att maximala ansträngningar sinsemellan bör genomföras för att bibehålla den. De engagerade parterna förmodar att relationen är värd att arbeta med för att försäkra sig om att den kvarstår i framtiden. Anderson m.fl. (1994) menar att engagemang i en relation fångar den uppfattade kontinuiteten eller tillväxten i en relation mellan två bolag. Kontinuiteten är vidare relaterad till de enskilda parternas syn på sannolikheten att relationen kommer att fortgå. Även Dwyer m.fl. (1987) väger in hållbarhet och kontinuitet som huvudtema inom engagemang.

I Geyskens m.fl. (1996) studie om engagemang belyses engagemang som en faktor som påverkas av beroendeförhållanden samt tilliten i en affärsrelation. I studien poängteras att det finns olika typer av engagemang, vilka påverkas olika av beroendeförhållandet respektive

tilliten. Dessa kallas kalkylativt engagemang samt affektivt engagemang. Dessa varianter engagemang belyser hur mycket en aktör vill respektive behöver bevara en relation till ett särskild företag. Ömsesidigt beroende är vitalt för båda varianterna, men om detta förändras har det en större påverkan på kalkylativt engagemang. Om en aktör blir mer beroende av den ena affärspartnern leder detta till ett kalkylativt engagemang där den beroende aktören får större incitament att bevara affärsrelationen. Geyskens m.fl. (1996) uppger att tillit huvudsakligen är avgörande i affektivt engagemang, för hur engagemanget utvecklas. Detta mot bakgrund till att tillit värderas högt mellan företag som har en stor vilja att behålla relationen.

### **2.3.4 Beroendeförhållanden**

Medans engagemang lyfter viljan att bibehålla relationer finns det ytterligare en aspekt att ta hänsyn till, nämligen nödvändigheten. Beroendeförhållande hänvisar till företags förnödenhet att bibehålla långsiktiga relationer med andra företag för att kunna driva sin verksamhet (Chae m.fl., 2005). Mot bakgrund till den stora förändringen som skett på grund av digitala möten blir det relevant att utreda om dessa beroendeförhållanden har förändrats.

Det finns olika beroendeförhållanden varav en av de mer centrala benämns som ömsesidig. Ömsesidiga beroendeförhållanden uppstår när ingen utav de inblandade parterna har autonom styrning över verksamheten och aktiviteterna i relationen (Chae m.fl., 2005). Ömsesidiga beroenden mynnar således ut i en allt mer långsiktig bild på de relationer som existerar (ibid.). Håkansson & Snehota (1995) bekräftar idén om ömsesidiga beroenden och hänvisar till att det kan uppstå vid långsiktiga relationer, där stor vikt läggs på de anpassningar som görs till motparten, vilket gynnar bägge parter. I relationer som dessa finns följaktligen incitament till att inverka på motpartens utveckling positivt (ibid.). Motsatsen till ett ömsesidigt beroendeförhållande är ett asymmetriskt beroendeförhållande. Ett sådant förhållande uppstår när en av parterna har alternativ till att utöva makt och agera kortsiktigt. Uppkomsten av dessa kan således agera hinder för att realisera långsiktiga relationer.

Alla företag består utav en kombination av mänskliga och fysiska resurser som gör vissa aktiviteter möjliga. Bakom dessa aktiviteter finns en mängd kunskaper och förmågor bland individer som kombineras för att tillverka vissa varor eller tjänster. Håkansson & Snehota (1995) betonar dock att kunskapen inom företag inte bara reflekterar personalens kunskap utan även kunskapen bland andra företag och kunder som är sammanlänkade med företaget genom affärsrelationer. Det vill säga att vissa av aktiviteterna som genomförs av ett företag görs möjliga genom kunskap som andra besitter. Företag som arbetar tätt med konsulttjänster tar således hjälp av deras kunskap och blir till viss grad beroende av dessa tjänster för att genomföra sina aktiviteter.

### **2.3.5 Tillfredsställelse**

Tillfredsställelse är ytterligare en viktig aspekt i affärsrelationer. Enligt Fiocca (1982) är nöjda kunder grundstenen för att uppnå betryggande ekonomiska och finansiella resultat för



alla bolag. De lyfter även ett antal fördelar med nöjda kunder. Dessa fördelar är exempelvis mindre priskänslighet, mer lojalitet, fler köp, god ryktesspridning samt att de stimulerar företagets innovationsförmåga till att utveckla nya produkter som bidrar till ett bättre resultat över tid. Nöjda kunder är således en tillgång för företag som har dem. Enligt Ganesan (1994) finns det samband mellan tillfredsställelse med resultat, och engagemang till relationer. Det är inte förvånansvärt att ett kännetecken för goda relationer är nöjda kunder, där dessa leder till högre kvalitet på affärsrelationen.

Det finns ingen långsiktighet i en affärsrelation om den inte underbyggs av tillfredsställelse. Detta kan ses utifrån två perspektiv; dels att kundnöjdhet utvärderas som en viss förväntan i jämförelse med resultatet, men även att det kan utvärderas som en förbrukning av resurser där transaktionen är central (Hunt, 1977; Khan, Kadir & Wahab, 2010). Kundnöjdheten eller kundtillfredsställelsen är därmed ett övergripande omdöme av tjänsten som levererats från exempelvis ett konsultföretag.

## **2.4 Sammanfattning av teori**

Institutionell teori är ett brett begrepp, men som i denna studie kan förstås som ett mönster för kollektiv handling. För att förstå institutionella processer bör det sättas i perspektiv till affärsnätverket. Detta är användbart för uppsatsen för att studera huruvida det digitala mötet har blivit föremål för institutionalisering i konsultföretagets affärsrelationer och affärsnätverk. Affärsrelationer beskrivs som grunden av all verksamhet och skapar såväl möjligheter som utmaningar för företag. Affärsrelationer kan förstås som en process över tid, där den utvecklas eller försämras i ett antal olika stadier. För att affärsrelationen ska inledas och utvecklas krävs därmed att företag gemensamt behöver genomgå en resa i enlighet med Figur 1. Figuren ger en beskrivning till vad som kan hindra eller främja uppbyggnaden eller upprätthållandet av affärsrelationer. För att få en djupare inblick i hur det digitala mötet påverkar affärsrelationen bör därmed ett antal relationsaspekter tas i beaktning. Kommunikation, tillit, engagemang, beroendeförhållanden och tillfredsställelse är olika relationsaspekter som är viktiga för att förstå en affärsrelation. Genom en djupare inblick i dessa parametrar möjliggörs en mer detaljerad bild av vad som påverkas mest i samband med digitala möten.

### **3. Metod**

#### **3.1 Metodval**

Studien som vi valde att genomföra baserades på en kvalitativ forskningsansats då målet för undersökningen var att skapa en djupare förståelse för hur det digitala mötet har påverkat konsultföretagens affärsrelationer. Då studiens karaktär grundar sig i upplevelser på grund av digitalisering, vilka är svåra att kvantifiera föll studien på en kvalitativ grund. Studien har förankring i ett tolkande vetenskapsideal, detta då den observerade datan analyserades ur en teoretisk utgångspunkt (Lind, 2014).

Vi valde att genomföra en flerfallstudie, vilket innebär att fler än ett fall har undersökts djupgående för att generera en nyanserad bild av forskningsproblemet. Anledningen till att vi valde att genomföra en flerfallstudie har sin förklaring i att kunna jämföra resultaten. I det avseendet jämfördes de olika fallföretagen för att identifiera såväl likheter som skillnader. Detta för att eventuellt kunna dra slutsatser kring specifika parametrars betydelse för studien. Att undersöka flera fall var värdefullt för att kunna dra slutsatser om hur dessa skiljer sig från varandra. Affärsrelationer är unika och kan upplevas på olika sätt samt ur olika synvinklar. Studien inleddes genom att initialt bygga upp en grundläggande referensram som utgångspunkt för frågeguiden och intervjuerna. Efter att empirin insamlades och resultatet tolkades kom den teoretiska bakgrunden att kompletteras med ytterligare teorier, relevanta för studiens syfte. I takt med detta togs även teorier bort från den teoretiska bakgrund när vi insåg att de inte längre var relevanta att behålla. Detta då resultatet av empirin gav oss en djupare kunskap inom området. Målet med studien var inte att deduktivt bevisa en teori, eller att induktivt skapa nya teorier utifrån empirin. Målet var att tillämpa en blandning av dessa. Detta kallas för en abduktiv ansats (Lind, 2014). Den abduktiva ansatsen utgick ifrån empiri samtidigt som den inkluderade teori, där dessa successivt omtolkades och influerade varandra. Exempelvis valdes teori som vi trodde var relevant för forskningsfrågan men som efter intervjuer inte visade sig vara relevant till studien. Å andra sidan kompletterades studien med nya teorier eftersom empirin gav oss nya insikter om relevant teori.

I uppsatsen valdes ett lämplighetsurval av respondenter, vilket Lind (2014) lyfter som ett frekvent förekommande urval i kvalitativa undersökningar då det endast finns ett begränsat antal undersökningsenheter. Detta för att fokus skulle läggas på att identifiera ett så relevant och empiri-rikt urval som möjligt (ibid.).

##### **3.1.2 Val av teori**

Den teoretiska referensram som låg till grund för studien grundade sig i teorier kring institutionell teori och affärsrelationer. Den teoretiska avgränsningen som formade referensramen var slutligen byggd utefter hur väl den refererade till studiens specifika forskningssyfte. Teorin som låg till grund för studien var vald utefter hur väl den skildrar institutionell teori, digitala möten, affärsrelationer och centrala relationsaspekter. Vi genomförde sökningar via plattformar som exempelvis Google Scholar och

universitetsbibliotekets supersök för att identifiera relevanta teorier. Teorierna var därefter valda på ett kritiskt förhållningssätt i avseende till författarens erfarenheter och antal citeringar bland annat.

### 3.1.3 Val av respondenter

Den respondentgrupp som valdes till studien var personer som arbetade på konsultföretag, specifikt management consulting-företag. Respondenterna arbetade direkt med olika kunder i relationsbyggande syften. Detta var således personer i organisationerna med roller som verkställande direktör, delägare, seniora konsulter till försäljningsansvariga. Respondenterna valdes huvudsakligen eftersom de vanligen hade den löpande kontakten med kunder eller arbetade med att knyta nya affärsrelationer till företaget. Av den anledningen var dessa respondenter lämpliga att intervjua för att få goda insikter till hur det digitala mötet har påverkat företagets affärsrelationer. Mot bakgrund till att vi hade lättare tillgång till respondenter inom denna konsultverksamhet valdes dessa av bekvämlighetsskäl. Dels gjordes detta på grund av det blev lättillgängligt men även för att vi misstänkte att det hade varit svårt att komma i kontakt med personer i dessa roller. Av tidsmässiga skäl hade det därmed varit svårt att boka in intervjuer med respondenter inom denna yrkesgrupp.

I samband med att vi kontaktade personer som var lämpliga att delta i studien, använde vi även snöbollsurval för att erhålla ytterligare respondenter från de olika företagen (Bryman & Bell, 2013). Respondenterna hade goda insikter om vilka personer inom företagen som kunde besvara de frågor som ställdes under intervjun. Av tidsmässiga skäl blev detta därmed ett effektivt tillvägagångssätt för att få ytterligare respondenter till studien.

#### *Fallstudiens respondenter*

Nedan listas de respondenter vars intervjuer ligger till grund för studiens empiri. Samtliga respondenter är anonyma och namnges fiktivt med anledning att de inte skall vara spårbara till en specifik person eller företag. Samtliga respondenter företrädde ett av studiens tre fallföretag och arbetade konsekvent med att bygga och upprätthålla affärsrelationer. Vi bedömer inte att anonymiseringen orsakar något problem med studien. Innehållet från intervjuerna gav oss tillräckligt med information för att svara på uppsatsens frågeställning.

Företag	Namn*	Roll*	Program	Tid	Transkribering
Företag X	Hassan	Affärsutvecklare	Google Meet	27 min	Ja, 4 sidor
Företag X	Erika	Konsultchef & Konsult	Google Meet	31 min	Ja, 4 sidor
Företag X	Rickard	Direktör & Konsult	Google Meet	28 min	Ja, 4 sidor
Företag X	Lionel	Direktör & Konsult	Google Meet	30 min	Ja, 4 sidor
Företag X	Harry	Konsultchef & Konsult	Google Meet	22 min	Ja, 3 sidor
Företag X	Christian	Regionchef & Konsult	Google Meet	27 min	Ja, 4 sidor

Företag X	Lotta	VD & Konsult	Google Meet	34 min	Ja, 5 sidor
Företag Y	Kosovare	Senior Konsult	Google Meet	30 min	Ja, 4 sidor
Företag Y	Toni	Konsultchef	Google Meet	31 min	Ja, 5 sidor
Företag Y	Bettina	Konsultchef	Google Meet	37 min	Ja, 5 sidor
Företag Y	Lucas	Direktör	Google Meet	30 min	Ja, 4 sidor
Företag Z	Pia	Konsult & delägare	Google Meet	34 min	Ja, 5 sidor
Företag Z	Carlos	Delägare	Google Meet	21 min	Ja, 3 sidor
Företag Z	Yoel	Senior Konsult	Google Meet	30 min	Ja, 4 sidor
Företag Z	Elias	Senior Konsult	Google Meet	32 min	Ja, 4 sidor
	<b>Totalt</b>	<b>15 personer</b>	<b>Google Meet</b>	<b>444 min</b>	<b>62 sidor</b>

## 3.2 Datainsamling

### 3.2.1 Val av intervjumetod

Under denna studie genomfördes semistrukturerade intervjuer med respondenterna. Denna intervjumetod valdes för att låta respondenterna få gott utrymme att berätta om sina upplevelser. Dessa svar gav således en djupgående beskrivning om respondenterna syn på det digitala mötets påverkan på affärsrelationer. För att upprätthålla en viss struktur under intervjuerna formades en intervjuguide som är temabaserad i olika sammanhang där affärsrelationer påverkas under digitala möten. Dessa teman berörs senare under 3.2.2. Genom denna strukturella balans erhöll vi svar från respondenter som var relevanta för det särskilda fokuserade temat, samtidigt som det gav spelrum för ett bredare sammanhang.

### 3.2.2 Genomförande av intervjuer

Alla intervjuer genomfördes via det digitala kommunikationsverktyget Google Meets. Detta valdes eftersom det var smidigt att integrera en länk till ett videomöte i kalenderinbjudan. Respondenterna tillfrågades om de var öppna med att intervjuerna kommer att spelas in med hänsyn till de etiska principerna som nämns i kapitel 3.3. Inspelningen syftade även till att underlätta transkribering och motverka eventuella missuppfattningar vilket även kunde garantera att kompletta svar samlades in. En risk kopplat till detta var att respondenterna eventuellt kunde bli mindre öppna till att besvara frågor av känsligare karaktär. Exempelvis kan respondenter försköna sina svar till frågor om misslyckanden av affärsrelationer som framkommer i intervjuguiden. I det avseendet finns en risk kopplat till detta val att empirin inte återspeglar en fullkomligt rättvisande bild av verkligheten.

Inledningsvis genomfördes en kartläggning av relevanta personer som passade studiens val av respondenter. I detta steg sammanställdes väsentliga uppgifter till personerna inom konsultföretagen. Exempelvis vilka roller de hade, kontaktuppgifter och mer. Därefter inleddes det första kontakten via telefon eller e-mail för att först stämma av om intresse finns för att medverka i studien. Följaktligen bokades respondenterna in på en tid för att genomföra intervjun. När en intervju hade bokats skickades därefter frågeguiden till respondenten. Detta gjordes för att låta den intervjuade personen komma förberedd och ge välgrundade svar. Eftersom intervjun genomfördes i olika teman kunde respondenterna å andra sidan inte komma med fullständigt genomtänkta svar, vilket kan tänkas vara en risk. Frågeguiden var uppdelad efter olika teman för att fånga en helhetsbild av affärsrelationens påverkan av det digitala mötet.

Inför intervjun säkerställde vi att båda var pålästa på respektive tema i frågeguiden. Alla intervjuer baserades på teorin, framtagen för grundläggande kunskap inom området för affärsrelationer. Intervjuguiden delades upp i tre teman. Först ett tema som berörde affärsrelationer före de digitala mötets inträde. Detta tema syftade huvudsakligen på perioden före covid-19. Nästa tema gick in på affärsrelationer efter det digitala mötets inträde. Detta tema syftade snarare på perioden efter covid-19 pandemin. Det tredje temat berörde relationsaspekter och utgjordes av de fem aspekter framtagna i teorin. Tillit, kommunikation, engagemang, beroendeförhållanden och tillfredsställelse. Detta för att möjliggöra en bättre dialog under respektive tema enligt intervjuguiden. Av den anledningen var vi båda individuellt pålästa på de olika temaområden som intervjuguiden berörde. Detta resulterade i att respondenterna hade en bättre uppfattning om vem de hade dialogen med, samtidigt som arbetet delades upp och genomförs med högre kvalitet.

Efter att intervjuer genomförts, transkriberade vi det insamlade materialet. Vi genomförde detta tillsammans för att få insikt i alla intervjuer och minska risken för feltolkning. Genom att hantera detta tillsammans fick vi även goda insikter i förbättrad intervjuteknik vilket resulterade i ett mer effektivt och kvalitativt arbete för de efterföljande intervjuerna.

### **3.3 Analysmetod**

Uppsatsen gjordes som en kvalitativ flerfallsstudie. Av den anledningen analyserades den insamlade datan utifrån Jacobsens (2002) kvalitativa analysprocess och de tre delar som den består av. Efter insamlandet av all intervjudata lyssnades materialet igenom. Det material som ansågs viktigt och relevant för analysen noterades, vilket skildrades i vissa teman och uttryck som var återkommande i intervjuerna. Eftersom respondenternas erfarenhet och roller varierande, fokuserade kodningen på att presentera de svar som berörde liknande teman. Detta lade grunden för utformningen av empirin och materialet som analysen byggdes på. För att sedan ytterligare kategorisera den insamlade datan identifierad vi mönster, i såväl likheter som skillnader vilket gjordes för att tydligare kategorisera respondenternas svar (Lind, 2014). Utöver detta kom all insamlad data att tolkas för att identifiera eventuella skillnader samt likheter mellan de specifika fallföretagen.

Datan analyserades noggrant utifrån den teoretiska referensramen. Vi skapade därmed en analysmodell för att hjälpa oss besvara studiens syftet. Denna skapades med utgångspunkt i att förenkla analysen och tydligare formulera vilka aspekter av affärsrelationer som främst berörs och hur detta påverkat på konsultföretags uppbyggnad och upprätthållande av affärsrelationer.

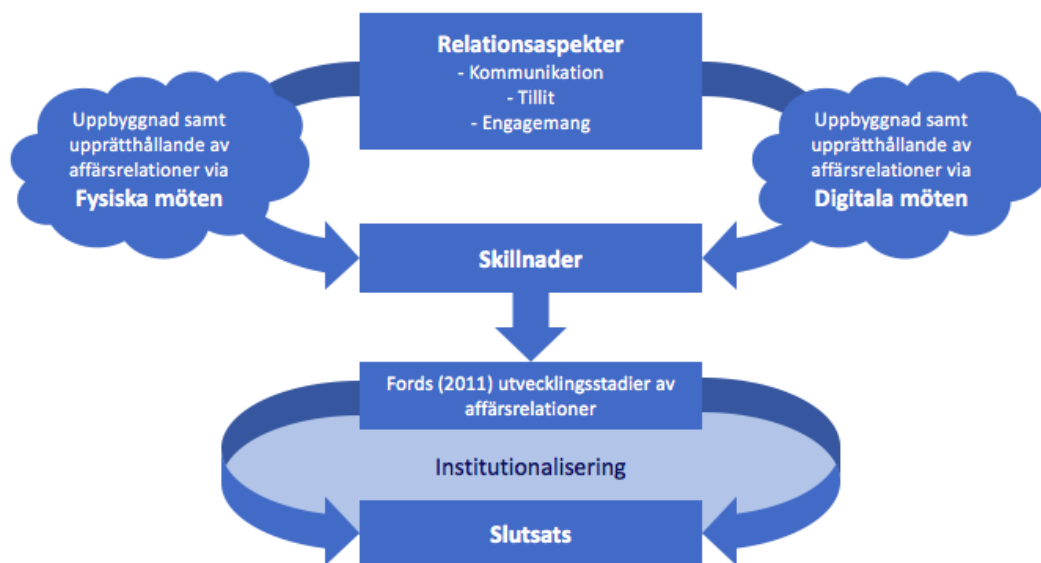
### **3.3.1 Analysmodell**

Med den teoretiska bakgrunden till hjälp kunde en analysmodell byggas. Den byggdes på en sammanställning kring hur affärsrelationer såg ut före respektive efter det digitala mötets framträdande under covid-19 pandemin. Detta för att få en kontrasterande bild av relationsaspekternas påverkan och en djupare insyn till hur det digitala mötet påverkade konsultföretagens affärsrelationer.

Analysmodellen strukturerades utifrån studiens teoretiska bakgrund. Den togs fram nedan för att utvärdera hur relationsaspekterna påverkats till följd av det digitala mötet. Av den anledningen jämfördes relationsaspekterna med hur situationen såg ut före covid-19 pandemin där det fysiska mötet föredrogs. Analysmodellen innehöll de mest betydelsefulla aspekterna av en affärsrelation, vilka jämfördes mellan digitala och fysiska mötessammanhang för att utreda de primära skillnaderna. Detta blev högst relevant att utreda för att besvara studiens syfte. Initialt etablerades fem relationsaspekter som utgjorde grunden av analysmodellen. Tillit, engagemang, kommunikation, beroendeförhållanden och tillfredsställelse. I takt med datainsamlingen erhöles insikten att vissa av aspekterna förankrades i varann. Tillfredsställelse och beroendeförhållanden blev en del av engagemang. Av den anledningen summerades dessa till tre. Tillit, engagemang och kommunikation blev analysmodellens relationsaspekter. Dessa studerades eftersom vi ville fånga upplevelser som personer inom företag i konsultbranschen hade kring dessa aspekter.

För att vidare förklara den påverkan som skillnaderna i relationsaspekterna getts av det digitala mötet, har dessa analyserats utifrån hur de påverkar affärsrelationer i de olika stadier som Ford m.fl (2011) beskriver. Detta för att tydliggöra den påverkan som tillkommer i uppbyggnaden samt upprätthållandet av affärsrelationer. Därutöver så undersöks det om institutionalisering av digitala möten har förekommit. Detta görs återigen med utgångspunkt i Ford m.fl. (2011) som förklarar att institutionalisering förekommer i det fjärde stadiet, det vill säga i upprätthållandet av en affärsrelation.

Ett antagande var att fysiska möten föreslogs före covid-19 pandemins utbrott, medan digitala möten primärt började användas till följd av covid-19 pandemins utveckling sedan mars 2020. Företagen i analysen kom att jämföras med varandra då de arbetade inom samma bransch men med omfattande organisatoriska skillnader, exempelvis omsättning och antal anställda. Detta genomfördes eftersom det kunde tillföra studien med intressanta iakttagelser om det digitala mötets påverkan på affärsrelationer.



Figur 2: *Studiens analysmodell*

### 3.4 Etiska ställningstaganden

Det finns ett antal ställningstaganden som vi tog hänsyn till under uppsatsens genomförande. Dessa skildras i ett antal principer som bör efterföljas för att undersökningen ska anses ha genomförts med etiska metoder. Bryman & Bell (2013) lyfter principerna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet samt nyttjandekravet. Därutöver kom stor vikt att läggas på att inga av de medverkande kom till skada på grund av undersökningen och att det inte förekommer falska förespeglingar.

Samtliga respondenter informerades kring studiens syfte och vad informationen kom att användas till vilket uppfyllde kraven kring information. Studien tog vidare hänsyn till samtyckeskravet och erbjöd alla respondenter möjligheten att när som helst under intervjun avbryta sin medverkan och likaså förklarade vi för respondenterna att alla svar anonymiseras och gav full transparens angående studiens syfte. Studien tog konfidentialitet på stort allvar och alla personuppgifter och empiriskt material kom enbart att användas för datainsamling till studien och förvarades undan obehörigas räckhåll (Lind, 2014). Dessa personuppgifter presenterades inte och kunde inte på annat sätt urskiljas i studien. För att garantera att nyttjandekravet säkerställdes, framfördes enbart frågor till de medverkande respondenterna som berörde studiens syfte och inget material nyttjades för annat bruk. Inga falska förespeglingar, som kunde vilseleda respondenterna gavs utan studien eftersträvade en transparens genom hela intervjuerna med vad syftet var. Slutligen säkerställde vi att ingen av respondenterna kom till skada genom att känslig information kunde härledas till dem. Dels genom anonymitet, men även att personliga egenskaper som gick att härleda till vissa personer, om nödvändigt, uteslöts från studien.

## 4. Empiri

### 4.1 Empirisk bakgrund

#### *Företag X*

Företag X är ett konsultföretag med kontor i stora delar av Sverige. Konsultföretaget omsätter över tre miljarder kr per år och har varit verksamma sedan 90-talet. Organisationen arbetar med olika typer av projekt gentemot såväl privat- till offentlig sektor. Huvudsakligen arbetar konsultbolaget med digitala lösningar gentemot sina kunder. Organisationen sysselsätter över 2500 anställda med huvudkontor i Stockholm. Företaget har tidigare arbetat med digital kommunikation internt som externt före det digitala mötet premierades under covid-19 pandemin.

#### *Företag Y*

Företag Y är ett konsultföretag som grundades i början av 2000-talet. Organisationen har kontor i Stockholm men arbetar mot kunder i hela Sverige. Konsultföretaget omsatte 60 miljoner kr det senaste året och sysselsätter närmare 40 medarbetare. Företaget arbetar med en rad olika affärsområden, med ett brett tjänstepaket gentemot sina kunder. Bland annat erbjuder företaget rådgivning inom affärsutveckling och transformation.

#### *Företag Z*

Företag Z är ett konsultföretag som grundades i mitten av 2000-talet. Idag är företaget verksamt i både Göteborg och Stockholmsregionen och arbetar mot både offentlig- och privat sektor. Företag Z omsätter idag över 30 miljoner kronor per år med över 30 anställda. Konsultbolaget erbjuder huvudsakligen rådgivning på projektbasis, med att bland annat hjälpa företag att hantera utmaningar och effektivisera organisationer.



## 4.2 Affärsrelationer före det digitala mötets inträde.

Från samtliga intervjuer uppgavs följande delar utgöra en god affärsrelation. Företagen behövde få nytta från varandra på ett eller annat sätt för att en affärsrelation skulle inledas. Därutöver belystes ömsesidigt beroende och förtroende som viktiga komponenter för att en affärsrelation skulle vara högkvalitativ. Även förståelse gentemot varandra och tydliga förväntningar av leveranser lyftes fram som grundpelare för att kunna arbeta fram en affärsrelation. Vidare betonades tillfredsställelse och god kvalitet i leveranser utgöra viktiga parametrar för att få en bra start. Lucas, direktör på Företag Y förklarade hur personliga relationer hade större betydelse än relationen mellan företagen. Det förekom vanligen fler affärer mellan individer på grund av en tidigare upparbetad personlig relation.

För att bygga affärsrelationer arbetade de intervjuade respondenterna på olika sätt. Bland annat användes relationsförsäljning i Företag X. Kunder som dem redan hade en befintlig relation med försökte dem utveckla genom att kontakta ytterligare personer i kundens nätverk.

*Väldigt många relationer har tillkommit av att man fysiskt befunnit sig i närheten av en ny relationen. Då när man visat att man kan göra nytta och skapa värde för en kund så smittar det av på nästa kund.  
Väldigt mycket ringar på vattnet - Christian, Regionchef på Företag X*

I övrigt arbetade respondenterna mycket med att fråga sig fram i sina nätverk för att nå nya affärsmöjligheter. Att det personliga mötet och de informella träffarna tidigare varit viktiga kanaler att använda för att bygga nya affärsrelationer uppgavs av samtliga företag. Vidare nämndes i allmänhet att kalla samtal, det vill säga samtal till personer man tidigare aldrig träffat, inte används särskilt mycket. Detta eftersom detta inte visat sig fungera särskilt väl. För att komma i kontakt med nya potentiella partners krävdes något legitimitetsskapande som exempelvis expertis inom ett särskilt område, varpå Carlos, delägare på Företag Z förklarade: “Detta gör jag oftast genom att ställa frågor kring hur kunden har det i sin organisation och försöker återspegla det i erfarenheter som jag har eller vi har. Situationer som vi stött på som är lika”

För att få en bra start av en affärsrelation krävdes vilja till att göra affärer, förklarar företagen. Från konsultbolagens sida krävdes ett genuint intresse att förstå sig på kundens behov. Därutöver behövde företagen belysa relevanta poänger för potentiella kunder. Hassan, affärsutvecklare på Företag X utvecklade detta och belyste vikten av att lyssna:

*“När jag har första mötet, så är det viktigt att lyssna, lyssna att de känner sig trygga i att förklara var deras utmaningar ligger [...] Vi behöver ta reda på deras faktiska behov, lyssna på dem och skapa ett förtroende och visa för dem att vi förstår vad vi pratar om” - Hassan, Företag X*

Inte nog var det viktigt att det fanns en matchande personkemi mellan leverantören och kunden enligt företagen. Harry, konsultchef och konsult på Företag X förklarade vidare att det var viktigt att initialt överprestera för att få en god start på affärsrelationen:

*“Man måste ju i början alltid överleverera. Göra mer än förväntningar för att få en skjuts i relationen. Placera de bästa konsulterna till projektet [...] vara ödmjuk, lyhörd, och stå mer på tårna.”* - Harry, Företag X.

För att upprätthålla goda affärsrelationer belyste vissa respondenter att det var viktigt att ha en gemensam riktning framåt. Därutöver var det essentiellt att hålla löpande kontakt med personer i sitt affärsnätverk. Vidare belystes vikten enligt vissa respondenter i att tänka på kundens bästa och ta tag i uppkomna problem för att upprätthålla ett fortsatt förtroende. Att bygga rutiner och processer var också viktiga för en långsiktighet i affärsrelationen. Det krävdes även en anpassning efter kundens behov och att leverera mervärde i sina projekt enligt Harry i Företag X. Bettina, konsultchef på Företag Y poängterade att både informella och formella relationer var nödvändiga för att företag ska arbeta mycket tillsammans: “Om det formella och det informella går i samklang, då blir det mycket business”

Affärsrelationer som inte hade gått bra brukade oftast ha sin förklaring i begränsad leveranskapacitet enligt samtliga respondenter. Därutöver kunde även prisbilden för särskilda projekt vara en anledning till att affärsrelationer avbröts, då kunden och leverantören hade skilda uppfattningar om leveransens värde. Vidare förklarade Pia, delägare och konsult på Företag Z att försvagade affärsrelationer hade sin förklaring i sämre personkemi mellan de involverade personerna: ”Det har ganska mycket med personkemi att göra. Med vissa människor klickar man bättre med än andra, det byggs förtroende på detta vis”. Genom att ha sämre förståelse till respektives förväntningar kunde det resultera i ett brytande förtroende som i sin tur försämrade affärsrelationen enligt respondenterna. I befintliga affärsrelationer kunde personalbyten ske vilket kunde bli utmanande enligt Bettina på Företag Y, eftersom de nya personerna skiljde sig från de tidigare i allt från personkemi till förväntansbild.

### **4.3 Affärsrelationer under digitala möten**

Samtliga företag hade arbetat fram affärsrelationer genom digitala möten den senaste perioden. Enligt Erika, konsultchef och konsult på Företag X hade de i vissa fall inte träffat kunden fysiskt överhuvudtaget. Fortsättningsvis belyste Erika att avsaknaden av informella träffar kunde ha påverkat affärsrelationerna negativt:

*“Alla möten har skett digitalt. Jag använder ofta lunch som mitt sätt att sälja på och jag försöker verkligen alltid få till en lunch. Några affärer har kanske inte blivit av under året för att man inte har kunnat träffas fysiskt.”* - Erika, Företag X.

Vidare poängterade samtliga företag att de primärt kontaktat personer i sitt nätverk och påbörjat mestadels av sina affärsrelationer som följd av tidigare rekommendationer. Företag X förklarade att många affärsrelationer har skapats genom *call ins*, vilket innebär inkommande samtal från kunder som efterfrågar konsultföretagets tjänster. Detta skedde enligt Företag X i högre utsträckning nu än innan de digitala mötena.

Ett antal respondenter förklarade att affärsrelationer skapades från personliga träffar som inte lämpade sig lika bra i digitala mötessammanhang. Detta hade gjort det mer utmanande att bygga nya affärsrelationer än de sätt respondenterna tidigare arbetat på. Bland annat hade Företag Z byggt nya affärsrelationer i mer informella situationer vilka inte var tillgängliga längre, varpå Pia i företaget förklarade följande:

*“Det är svårt att iscensätta det klassiska eftersnacket från fysiska möten i det digitala mötet. Det är svårare att bygga personlig kontakt. Denna värld är personlig. Man gör affärer med personer.”* - Pia, Företag Z

Eftersom respondenterna hade tappat flera sinnen i de digitala mötena, hade det inneburit att de behövt vara mer tydliga för att precisera förväntansbilden gentemot kunderna enligt Bettina på Företag Y. Detta gjordes för att undvika missförstånd som skedde allt lättare digitalt, enligt många andra respondenter. Samtidigt förklarade andra respondenter att de börjat bli duktigare på att hantera den initiala kontakten digitalt.

Positiva saker som hade växt fram genom digitala möten i förhållande till affärsrelationer var enligt respondenterna att de blivit mer tillgängliga. Flera respondenter uppgav bland annat att det blivit lättare att få till fler möten i det avseendet. Rickard, direktör och konsult på Företag X utvecklade detta enligt följande: ”Här är det lite mer uppstyrt än vad det var tidigare. Man kanske hinner med lite mer än vad man gjorde innan eftersom man inte behöver förflytta sig mellan olika mötesrum”. Dessa möten var fler, kortare och mer effektiva än vad fysiska uppgetts vara. Många respondenter uppgav även att det blivit enklare att upprätthålla affärsrelationer genom digitala möten. Digitala möten innehöll mindre brus, och blev mer uppgiftsorienterade. Kosovare, senior konsult på företag Y förklarade hur digitala möten ibland var mer effektiva än fysiska möten: ”Man kommer till skott snabbare, trots att man tappar den personliga känslan som man hade fått fysiskt”. Slutligen uppgavs geografi ha suddats ut som konkurrensfaktor eftersom det numera gick att kontakta betydligt fler företag inom en allt större area enligt Toni, konsultchef på Företag Y. Eftersom transaktionskostnader i att upprätthålla affärsrelationer minskat hade konsultföretagen kunnat arbeta mer mot den internationella arenan.

*“Det är inga tider att ta sig hit och dit. Lite större effektivitet på det sättet. Man kanske tappar lite i kvalité men vinner på kvantitet.”* - Christian, Företag X.

## 4.4 Relationsaspekter

### *Kommunikation*

Informell kommunikation hade blivit svårare i digitala sammanhang förklarar samtliga respondenter. Det informella hade nästan försvunnit. Enligt Erika på Företag X var det exempelvis svårare att skämta och vara rolig: "Det är svårt att känna av om det är rätt läge och skjuta till någonting roligt, man tappar ju lite bandbredd i kommunikationen när man sitter digitalt så att tajmingen kanske inte är så bra för lustigheter". Samtidigt uppgav samtliga respondenter att den formella kommunikationen hade förbättrats då digitala möten hade lett till att kommunikationen och innehållet var mer målorienterat. Det hade blivit viktigare att följa agendan och mer effektivt arbeta sig igenom mötets syfte, vilket Harry i företag X nämnde tidigare i empiriavsnittet. Respondenterna summerade att detta sker på både gott och ont.

*"Det är lite lättare att få till möten, vilket är bra. Enklare att hitta en slot. Men det är samtidigt svårare med personlig kommunikation." - Christian, Företag X.*

### *Tillit*

Förtroende hade blivit svårare att bygga med potentiella affärspartners enligt samtliga respondenter. Det var svårare eftersom de inte kunde vara lika intima när de diskuterade och förklarade. Därutöver tappades olika sinnen vilket gjorde det mer utmanande att läsa av vissa situationer. Detta problem uttrycktes av Pia i företag Z där hen förklarade hur det digitala rummet inte kunde fånga allt som det fysiska mötesrummet kunde göra:

*"Man tar en fika ihop, man äter lunch ihop, här ger det ofta möjligheten till prat runt omkring som på något sätt gör att man bygger en relation. Det är svårare att göra kaffe-prat via det digitala mötet." - Pia, Företag Z*

Harry i företag X nämnde även hur vissa aspekter av att inte kunna vara på plats vid fysiska möten kunde vara lidande för tilliten. Harry exemplifierade detta med hur enkla hälsningar till förbipasserande personer på klientens kontor som hen känner sedan tidigare kunde stärka förtroendet den potentiella kunden. Några respondenter trodde det skulle vara svårare att bygga förtroende genom digitala möten än vad det egentliga var. Men eftersom det hade blivit vanligare, hade det blivit lättare med digitala möten. I jämförelse med de fysiska mötena var det trots allt svårare att bygga förtroende digitalt enligt respondenterna. När konsulter byggde förtroende digitalt menade Lotta, VD och konsult på Företag X att de måste vara snabbare och hålla sig till kärnan. Enligt Lotta ledde detta till att du som konsult fortare behövde dela nödvändig information som skapade förtroende.

### *Engagemang*

Respondenterna förklarade att engagemanget hade ökat gentemot befintliga affärsrelationer. Affärsnätverket hade fått en större betydelse i samband med digitala möten. Detta förklarades

med utgångspunkt i att det var svårare att bygga nya affärsrelationer enligt Elias, senior konsult på Företag Z. Erika på Företag X betonade att detta skedde för såväl konsultbolag som för kunder. Det vill säga att det inte bara var konsulterna som hade svårt att etablera nya affärsrelationer utan även deras kunder. Vidare berörde de flesta respondenterna att det upparbetade förtroendet som konsultföretagen hade i sina tidigare affärsrelationer värdesattes i högre grad. Anledningen till detta berodde på att mängden uppdrag med befintliga affärspartners hade utökats. Av den anledningen hade det blivit viktigare att leverera projekt med hög kvalitet för att säkerställa befintliga kunders tillfredsställelse. Bettina i Företag Y summerade detta enligt följande:

*“Engagemanget för att bibehålla tidigare goda relationer har ökat, så tillvida att om man har en leverantör man är nöjd med vill man göra sitt yttersta för att behålla den. Men mindre engagerad att behålla de affärsrelationer som inte gått lika bra.” - Bettina, Företag Y*

#### **4.5 Synpunkter på framtida användning av digitala möten**

Samtliga respondenter uppgav att digitala möten fortsättningsvis kommer att förekomma i hög utsträckning. Digitala möten torde huvudsakligen användas efter att befintliga affärsrelationer hade byggts upp förklarade respondenterna. Samtidig förklarade de att fysiska möten fortfarande kommer vara viktiga, huvudsakligen i början av en affärsrelation. Respondenterna förklarade vidare att den personliga kontakten var essentiell för att påbörja en ny affärsrelation. Möten som tidigare inneburit långa resor kommer sannolikt ersättas till digitala möten om det avsåg exempelvis avstämningar, uppföljningar och andra mer informativa möten.

*“När man har upparbetat en nivå av en förtroende och gemensam förväntansbild. då finns inga särskilda motiv att behöva flyga till Munchen eller Paris för ett avstämningsmöte. Det blir både billigare, mer effektivt och flexibelt.” - Kosovare, Företag Y*

## 5. Analys

### 5.1 Kommunikation

I empirin framkommer det att de sammanslagna effekterna av digitala möten inverkan på kommunikation är tudelad. Respondenterna framhäver att de tappar i kvalitet men vinner på kvantitet. Bland de fördelar som nämns, uttrycks det dels en förenkling i att få till möten och hitta luckor i schemat. Denna förklaring ligger i att all logistik som tidigare funnits kring att transportera sig från ett möte, eller kontor till ett annat har försvunnit. Istället kan det mesta genomföras hemifrån, digitalt. Empirin uttrycker även hur digitala möten har lett till en allt snabbare, mer målorienterad, struktur. Detta har lett till att mötena fortare når till kärnan vilket således gör att det går fortare att fatta beslut och arbeta förbi en agenda på ett mer effektivt sätt än tidigare. Vidare talar empirin för en viss utsuddning av tidigare geografiska begränsningar med fysiska möten. Projekt genomfördes tidigare i högre grad där kostnaderna för att ta sig ut till kunder var lägre och restider kortare. Dessa svårigheter har genomgående uttryckt av empirin försvunnit. Sammanslaget kan dessa uttryckta fördelar hänföras till Solomon (2020) och de presenterade fördelarna med digital kommunikation.

En faktor som beskrivs som negativ med digitala möten är bland annat den som nämndes ovan, kvaliteten. Empirin belyser svårigheterna med digitala möten i ett förlorande av flera sinnen som återfinns i det fysiska mötesrummet i form av den personliga kontakten. Det ska visa sig ha en påverkan på andra relationsaspekter i kommande stycken. Bland annat har det lett till svårigheter att uttrycka förväntningar och missförstånd sker allt lättare. Ford m.fl (2011) lyfter just interpersonell interaktion, det vill säga samspelet mellan två personer, som grundpelaren för kommunikation i affärskontext. När denna typ av interaktion stöter på svårigheter innebär det bland annat utmaningar i hur människor angriper problem och ger rådgivning, vilket ges uttryck bland respondenterna i empirin.

Företagen kan komma att få problem i uppbyggnaden av nya affärsrelationer om den interpersonella interaktionen fortsätter att vara lidande i digitala mötessammanhang. Detta med utgångspunkt i det första stadiet av en affärsrelation, där Ford m.fl (2011) återigen belyser vikten av att företag uttrycker sina förväntningar och behov på ett tydligt sätt.

### 5.2 Tillit

Empirin pekar uteslutande på att konsulterna bygger tillit bättre under fysiska möten än i digitala möten. Det har huvudsakligen blivit svårare eftersom den personliga kontakten har minimerats och närmare exkluderats. All personlig kontakt som vanligen förekommer vid kaffeautomaten, under affärslunchen och andra aktiviteter har försvunnit. Detta överensstämmer med tidigare forskning (Chae m.fl., 2005) som uppger att den digitala kommunikationen avpersonaliserar dialogen mellan två personer vilket i sin tur begränsar möjligheten att bygga tillit. Ford m.fl (2011) beskriver olika stadier av en affärsrelation och hur de första två stadierna präglas av förståelse och inläring av personerna i relationen. Eftersom det digitala mötet begränsar den personliga inläringen innebär detta att

utvecklingen av affärsrelationen kan påverkas negativt. Eftersom den minskade personliga interaktionen påverkar den interpersonella tilliten, vilken Huang & Wilkinson (2013) lyfter som central för öppen kommunikation, kan digitala möten därmed äventyra möjligheten att utveckla affärsrelationer till ett mer stabilt stadi.

Å andra sidan fanns empiri som talade för att respondenterna har hittat alternativa sätt att bygga tillit på. Effektiva möten som snabbare når till kärnan uppges ha kunnat stärka tilliten mellan företag. Anledning till detta kan ha sin förklaring i att digitala möten har normaliserats och blivit mer accepterade bland affärspartners vilket kan, enligt Czarniawska (1997) kännetecknas som ett mönster för kollektiv handling. Ursprunget till normalisering kan därmed ha sin grund i att det institutionaliserats och således även normaliserats. Numera är det normalt och mer accepterat att kommunicera via digitala möten än vad det var för ett år sedan. Den finns därmed en antydning att inställningen bland deltagarna i affärsrelationen har förändrats som har möjliggjort en acceptans till de nya mötesstrukturerna som har uppkommit. Detta är i linje med Owen-Smith & Powell (2007) som förklarar att den institutionella karaktären bland deltagarna ligger till grund för vilken typ av affärsrelation som är möjlig. Empirin bekräftar denna institutionalisering och uppger hur digitala möten tros användas i hög utsträckning i framtiden. Framförallt visar empirin att digitala möten kommer användas mestadels i upprätthållandet av en affärsrelation. Om parter redan har uppnått ett stabilt stadi i affärsrelationen kan rutiner institutionaliseras enligt Ford m.fl (2011). Detta pekar således på att affärsrelationer i stabila stadier kan ha lättare att kommunicera digitalt i takt med att det normaliseras, vilket även empirin bekräftar. Å andra sidan kommer ett fysiskt möte premieras i de initiala faserna av en affärsrelation eftersom detta möte gör det lättare att bygga en personlig relation. Ford m.fl (2011) belyser återigen vikten av personlig inläring som en grundpelare initialt i en affärsrelation.

Sammanfattat uttrycker respondenterna att det har blivit svårare att bygga tillit under digitala möten. Detta har sin förklaring i att det digitala mötet inte lyckats substituera den personliga kontakten som sker i fysiska mötessammanhang. Detta överensstämmer med tidigare forskning kring ämnet. Samtidigt har empirin förklarat hur digitala mötessammanhang normaliserats och blivit accepterat. Det digitala klimatet är inte lika främmande som det tidigare har varit. I takt med institutionaliseringen som skett har digitala möten blivit mer accepterade och bekväma vilket höjt chanserna till skapa förtroende på nya sätt.

### **5.3 Engagemang**

Empirin ger uttryck för att konsultföretagen är mer rädda om sina nuvarande affärsnätverk i takt med digitala möten. Viljan att arbeta med befintliga kunder har således ökat, vilket Anderson & Weitz, 1989; Dwyer, Schurr & Oh, 1987 beskriver som engagemang. Detta kan tänkas ha sin förklaring i de upplevda svårigheter som konsultföretagen stött på när det kommer till uppbyggnaden av nya affärsrelationer med hjälp av digitala möten. Konsultföretagens traditionella arbetssätt för att bygga nya affärsrelationer har trots allt genomgått en stor förändring där de informella mötessammanhangen har suddats ut. Ford m.fl (2011) belyser den interpersonella interaktionen som betydelsefull i de tidigare stadierna

av en affärsrelation, inte minst för att visa på engagemang. När detta inte är möjligt är det inte konstigt att empirin talar för en allt högre vilja att satsa på befintliga affärsrelationer. En koppling kan återigen göras till det tredje utvecklingsstadiet (ibid.), där det personliga lärandet förskjuts till mer specifika sakfrågor. Försvåras det personliga lärandet finns det mycket som talar för att konsultföretagen satsar på relationer där de kommit förbi dessa initiala stadier. Samtidigt ägnar konsultbolagen mindre engagemang åt affärsrelationer som inte är lika välutvecklade, vilket empirin belyser.

En insikt som benämns i empirin är svårigheterna som konsultföretagen stöter på kring att bilda nya relationer. Detta förklarar respondenterna även upplevas av deras kunder. Bland annat upplever företag X hur de i större grad får så kallade *call ins* än tidigare, mycket till följd av rekommendationer. Kunder kontaktar konsultföretagen i allt större utsträckning än tidigare. En förklaring kan ges av Geyskens m.fl. (1996) och termen kalkylerande engagemang, där kunderna upplever ett större behov att bevara befintliga affärsrelationer, vilket mängden *call ins* ger intryck av. Empirin uppger enhetligt att konsultbolagens kunder primärt väljer att samarbeta med konsultföretag som de har tidigare erfarenhet av eller fått rekommendationer att börja samarbeta med. Eftersom det är svårare att bygga personliga kontakt med potentiella konsultföretag finns skäl att minska osäkerheten genom att välja konsultföretag som visat sig leverera med gott resultat inom ens egna affärsnätverk. Detta kan förklaras av Christopher m.fl (1991) som uttrycker ett antal fördelar med en bra tillfredsställelse i relationen. Bland annat lyfter de hur tillfredsställelse i leveranser genererar lojala kunder och en god ryktesspridning vilket bekräftas av Fiocca (1982). Tillfredsställelse blir i sammanhanget ett uttryck för engagemang, ett uttryck för att vilja bibehålla affärsrelationer vilket även förklaras i teorin (Ganesan, 1994; Hunt, 1977; Khan, m.fl., 2010). Det vill säga när en hög tillfredsställelse uppnås, skapas nöjda och lojala kunder vilket ökar incitamenten att bibehålla relationer samt sannolikheten för god ryktesspridningen som kan främja rekommendationer. Upparbetade affärsnätverk och de rekommendationer som tillkommer har därmed fått en allt större roll i uppbyggnaden av nya affärsrelationer.

Eftersom konsultföretagen värderar tillfredsställande leveranser högre än tidigare har detta även inneburit en större anpassning gentemot kunderna. Bland annat ger empirin uttryck för att möten sker mer frekvent än tidigare vilket föranlett en större anpassning gentemot kundens behov av översyn och uppföljning. Detta bekräftar Morgan & Hunts (1994) definition av engagemang, samt Håkansson & Snehota (1995) idéer kring ömsesidiga beroenden. Anpassningar är även centralt enligt Ford m.fl (2011) i det tredje utvecklingsstadiet för en fortsatt utveckling av affärsrelationen. Om en part inte anpassar sig till förväntningar, eller levererar ett förväntat resultat, riskerar relationen att försämrats. Den ovan nämnda anpassningen skildrar incitament bland konsultföretagen att bibehålla långsiktiga affärsrelationer, och således inverka på kundernas utveckling positivt.

Sammanfattat beskrev företagen att engagemanget har ökat gentemot de befintliga kunderna. Konsultföretagen värderar ens befintliga affärsnätverk högre än tidigare eftersom det har blivit svårare att bygga nya affärsrelationer. Uppbyggnaden av nya affärsrelationer har blivit svårare eftersom den personliga kontakten har suddats ut, vilket även tidigare forskning



bekräftar. Av den anledningen betonar konsultföretagen ett ökat incitament att leverera projekt av hög kvalitet till de befintliga kunderna eftersom detta kan resultera i en förbättrad ryktesspridning och fler rekommendationer, vilket i sin tur ger upphov till nya affärsrelationer i ens befintliga affärsnätverk. Kempeners (1995) kan ge förklaring till konsultföretagens incitament att satsa på högre tillfredsställelse och engagemang eftersom de dikterar sannolikheten för framtida utbyten mellan företag.

## 5.4 Jämförelse av fallföretagen

Vid jämförelse av de undersökta företagen kan vi konstatera att det inte förekommer några anmärkningsvärda skillnader. Alla tre företag bedömde att det har blivit svårare att bygga nya affärsrelationer med hjälp av digitala möten samtidigt som det digitala mötet har underlättat upprätthållandet av befintliga affärsrelationer.

De mindre företagen, Företag Z och Y hade huvudsakligen uttryckt att det finns en starkare strävan mot att bygga upp ett förbättrat affärsnätverk än tidigare. Företag X som är det större företaget, hade redan byggt upp ett stort affärsnätverk sedan tidigare vilket resulterat i att de mottagit en påtaglig ökning *call ins* i takt med det digitala mötet. Fler kunder hör av sig till det större konsultföretaget snarare än tvärtom med andra ord. Detta kan ha sin förklaring i de tidigare nämnda svårigheterna med att etablera nya affärsrelationer med personer där ingen tidigare kännedom finns. Med utgångspunkt i den empiriska bakgrunden kan vi tillika konstatera att ett företag som omsätter närmare tre miljarder får en större varumärkeskännedom än ett som omsätter 30 eller 60 miljoner. Just varumärkeskännedomen kan följaktligen framstå som en trygg punkt för kunderna när de behöver hjälp, och förklara varför Företag X upplever ett ökat intresse från kunder jämfört med de andra företagen. När företag har ett utvecklat affärsnätverk menar Anderson m.fl (1994) att företaget har större sannolikhet att bygga nya affärspartners på grund av de beroende aktivitetskedjorna som sträcker sig omkring nätverket.

En annan skillnad som poängterades var Företag X tidigare erfarenhet av digitala möten. Empirin pekade på att Företag X hade mer erfarenhet av att arbeta med digitala möten än Företag Y och Företag Z. Dels hade företaget arbetat med detta internt under en längre period, men de hade även kommunicerat med kunden digitalt före det digitala mötet gjorde sitt stora inträde i samband med covid-19 pandemin 2020. Det fanns således en större förberedelse i hur detta företag kunde anpassa sig till omgivningens förändringar. Eftersom företaget hade denna erfarenhet kan det ha varit en betydelsefull faktor till deras framgång i att dels upprätthålla samt bygga nya affärsrelationer. Företag Z och Företag Y hade mindre förberedelse och beredskap men visade sig kunna anpassa sig snabbt, enligt empirin.

## 6. Diskussion & Slutsats

### 6.1 Besvarande av forskningsfrågan

Denna kvalitativa studie har genomförts som en fallstudie för att kartlägga hur det digitala mötet har påverkat konsultföretagens affärsrelationer. Studiens syfte var att skapa en djupare förståelse för vilka relationsaspekter som förändras i konsultbranschen. Studien hade som avsikt att ge ett bidrag till hur såväl uppbyggnaden som upprätthållandet av affärsrelationer påverkas, genom att besvara följande frågeställning:

*Hur har det digitala mötet påverkat konsultföretagens uppbyggnad och upprätthållande av affärsrelationer?*

Studien har i likhet med tidigare forskning visat på att digital kommunikation försvårar den personliga interaktionen i en affärsrelation. Av den anledningen lämpar sig digitala möten bäst i befintliga affärsrelationer för att upprätthålla kontakten. Tillit uppkommer genom en social process, vilket har begränsats i det digitala mötet. Detta resulterar i att det blir svårare att bygga tillit genom digital kommunikation. Social interaktion är fortsättningsvis betydelsefullt, huvudsakligen i uppbyggnaden av nya affärsrelationer. Av den anledningen kommer fysiska möten fortsättningsvis premieras före digitala möten i de tidigare stadierna av en affärsrelation där behovet av personlig kontakt är som störst. Då digitala möten lämpar sig bäst i upprätthållandet, och sämre i uppbyggnaden av affärsrelationer, visar studien i dessa avseenden på liknande utfall som tidigare forskning.

Den digitala kommunikationen har likt tidigare forskning visat på viss förenkling och effektivisering i formella avseenden. Den digitala kommunikationen möjliggör ett allt mer uppgiftsorienterat klimat än vid fysiska möten. Detta sker i sin tur på bekostnad av den informella kommunikationen. Med detta i åtanke kan vi styrka tidigare forskning kring att digitala möten omformar kommunikationens natur och gör den mindre kollaborativ och mer uppgiftsorienterad.

Studien har gett djupare insyn i hur konsultföretagens affärsrelationer har påverkats. Bland annat har viljan att bibehålla affärsrelationer stärkts i takt med digitala möten. Engagemanget i befintliga affärsrelationer har med andra ord ökat. Detta har sin grund i ovan förklaringar om minskad personlig interaktion vilket begränsar möjligheten att bygga nya affärsrelationer. Effekten blir ett ökat engagemang till de befintliga affärsrelationerna där den personliga relationen redan upparbetats. Detta visar sig kunna gynna företag med välutvecklade affärsnätverk mer än företag med mindre utvecklade affärsnätverk.

Det är svårt att komma till insikt hur mycket konsultföretagens affärsrelationer påverkas genom digitala möten eftersom det både finns positiva och negativa inslag. Oaktat detta, har studien visat på att digitala möten har institutionaliserats och blivit mer normalt. Eftersom digitala möten är mer accepterat innebär detta att det blir lättare att upprätthålla affärsrelationer. Detta har i sin tur resulterat i att geografi som konkurrensfaktor har suddats

ut. Det blir därmed enklare att upprätthålla ett affärsnätverk på en större internationell arena, med förutsättning att grunden har lagts för den personliga kontakten i affärsrelationerna.

## **6.2 Forskningsbidrag**

Denna studie har dels bekräftat tidigare forskning samt kompletterat tidigare forskning med djupare insyn om hur det digitala mötet har påverkat affärsrelationer inom konsultbranschen. Studien ger en mer detaljerad förklaring kring de olika relationsaspekternas påverkan gentemot den tidigare forskningen och belyser hur digitala möten som fenomen blivit föremål för institutionalisering i konsultbranschen.

## **6.3 Studiens begränsningar**

Studien innehåller ett flertal begränsningar och brister som läsarna bör ta i beaktning. Dels finns skäl att beakta empirin då subjektiva tolkningar i det empiriska materialet kan försvåra vår möjlighet att presentera en rättvisande bild. Respondenterna kan exempelvis ha besvarat frågor på ett sätt som inte speglar verkligheten genom att försköna erfarenheter. Därutöver finns en risk till möjliga feltolkningar av det empiriska materialet. Då studiens empiriska material har samlats in med hjälp av digitala möten bör hänsyn tas till de slutsatser som gjorts angående att digitala möten ger utrymme för fler misstolkningar. För att fånga en mer rättvisande bild och validera hur konsultföretagen arbetar praktiskt i digitala sammanhang, hade det varit givande att iaktta digitala möten som de haft tillsammans med kunden. Detta för att komplettera studiens intervjuer. En förutsättning för detta är dock att det finns en diskrepans mellan empirin och praktiken.

Utöver tidigare begränsningar har studien enbart iakttagit ett perspektiv, konsultföretagens. För en mer rättvisande bild av verkligheten vore det insiktsfullt att inkludera kundens perspektiv också. Därutöver har ett färre antal intervjuer skett med Företag Z och Företag Y vilket eventuellt ger en mindre rättvisande bild i jämförelse med Företag X. Studien hade således kunnat stärkas genom att intervjua fler respondenter från dessa företag. En ytterligare begränsning är huruvida digitala möten och affärsrelationer präglats av ytterligare faktorer. Det kan därmed finnas skäl att djupare utreda huruvida konsultföretagens stärkta koppling till sina affärsnätverk enbart beror på det digitala mötet eller om det kan finnas andra förklaringar till detta. Covid-19 och dess effekter på marknaden kan exempelvis varit bidragande till att de intervjuade konsultföretagens uppvisar att affärsnätverken fått större betydelse.

## **6.4 Förslag på framtida forskning**

Mycket av våra förslag på framtida forskning baseras i grund på denna studies begränsningar. Med tanke på att denna studie enbart har studerat tre olika företag inom konsultbranschen föreslås en kompletterande och större studie i termer av fler undersökta företag eftersom detta hade kunnat ge ytterligare insikter. Dels fler liknande, men även fler olika företag i konsultbranschen. Det vore även intressant om den kompletterande studien innehöll fler

intervjuer inom respektive företag. För att komplettera studien ytterligare vore det även insiktsfullt att intervjua konsultföretagens kunder för att fånga deras perspektiv.

För att få djupare insikt hade det vidare varit intressant att genomföra intervjuerna på plats, det vill säga i fysiska sammanhang. Detta med bakgrund i dels tidigare forskning, men även våra egna slutsatser där det framkommer att digitala möten i större grad skapar utrymme för missförstånd.

Slutligen vore det även intressant att undersöka om det digitala mötet haft en påverkan i fler kontexter än studiens avgränsning. Detta för att kunna fastställa hur det digitala mötet påverkar affärsrelationer i ett bredare kontext, där effekterna är mer definitiva och generaliserbara för alla industrier.

## 7. Referenser

- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). *Dyadic business relationships within a business network context*. Journal of marketing, 58(4), 1-15. [Online]  
<https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/pdf/1251912.pdf?refreqid=excelsior%3A02715be540b894e60f72adfe6a09fc22> [Använd 8 April 2021]
- Anderson, E. & Weitz, B. (1989) *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*. Marketing Science, 8, 310-323. [Online]  
[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgict55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2013205](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgict55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2013205) [Använd 11 April 2021]
- Chae, B., Yen, H. R., & Sheu, C. (2005). *Information technology and supply chain collaboration: Moderating effects of existing relationships between partners*. IEEE transactions on engineering management, 52(4), 440-448. [Online]  
<http://gebrcc.nccu.edu.tw/proceedings/APDSI/2005/SessionIndex/Supply%20Chain%20Management%20/SCM-22.pdf> [Använd 11 April 2021]
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together*. [Online]  
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/621/?sequence=2>  
[Använd 16 April 2021]
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating The Organization*. Chicago: The University of Chicago Press [Online]  
[https://www.researchgate.net/publication/263556521\\_Narrating\\_organization\\_studies/link/5505420a0cf24cee3a0400fd/download](https://www.researchgate.net/publication/263556521_Narrating_organization_studies/link/5505420a0cf24cee3a0400fd/download) [Använd 5 April 2021]
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, & S. Oh. (1987). *Developing Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27. [Online]  
[https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/1251126?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/1251126?seq=1#metadata_info_tab_contents)  
[Använd 25 April 2021]
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering* (Fjärde upplagan ed.).
- Fiocca, R. (1982). *Account Portfolio Analysis for Strategy Development*. Industrial Marketing Management, Vol. 11, No. April, pg. 53-62. [Online]  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0019850182900347?via%3Dihub>  
[Använd 25 April 2021]
- Ford, D. Gadde, L-E. Håkansson, H. Snehota, I. (2006). *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. 2 uppl. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ford, D. Gadde, L-E. Håkansson, H. Snehota, I. (2011). *Managing Business Relationships*. 3 uppl. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Ganesan, S. (1994) Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 58, 1-19. [Online]

<https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1886665>

[Använd 12 April 2021]

Geyskens, I. Steenkamp, J.B. Scheer, L.K. & Kumar, N. (1996). *The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study*, *International Journal of Research in Marketing* 13 (1996) s. 303-317. [Online]

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811696000067>

[Använd 17 April 2021]

Huang, Y., & Wilkinson, I. F. (2013). *The dynamics and evolution of trust in business relationships*. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455-465. [Online]

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850113000357?casa\\_token=1juss4PBAmMAAAAAA:bvA3gy5\\_NGUoAAaQv8U9Hg1mytWs-enAfDp\\_I9OYSrDP\\_vkl2YXBpg\\_xh1Jcpls4\\_bV4UcF-AfSQ](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850113000357?casa_token=1juss4PBAmMAAAAAA:bvA3gy5_NGUoAAaQv8U9Hg1mytWs-enAfDp_I9OYSrDP_vkl2YXBpg_xh1Jcpls4_bV4UcF-AfSQ) [Använd 26 April 2021]

Hunt, K. H., (1977). *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*. Marketing science institute, pp. 71-109.

Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: routledge. [Online]

[https://www.researchgate.net/publication/245908465\\_Developing\\_Relationships\\_in\\_Business\\_Network](https://www.researchgate.net/publication/245908465_Developing_Relationships_in_Business_Network) [Använd 16 April 2021]

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Jarach, D. (2002). *The digitalisation of market relationships in the airline business: the impact and prospects of e-business*. *Journal of Air Transport Management*, 8(2), 115-120.

[Online] <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.198.3319&rep=rep1&type=pdf> [Använd 5 April 2021]

Kempener, M. A. (1995). *Relationship quality in business-to-business relationships*. In IMP Conference (11th) (Vol. 11). IMP. [Online]

<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n535&datastreamId=FULL-TEXT.PDF> [Använd 21 April 2021]

Khan, N. Kadir, S. L. S. A. & Wahab, S. A. (2010). *Investigating Structure Relationship from Functional and Relational Value to Behavior Intention: The Role of Satisfaction and Relationship Commitment*. *International Journal of Business and Management*, 5(10).

[Online] <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/7625>

[Använd 25 April 2021]

Leek, S., Turnbull, P. W., & Naude, P. (2003). *How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey*. *Industrial marketing management*, 32(2),

119-126. [Online]

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850102002262?casa\\_token=wsDedTqEFKcAAAAA:CDJVlefZWdtDwddhF1tsbbrtG5VL2yIMASoGu8peYcQ6Rx0L981ae2jlZygR9jPT2GRJb30QGg](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850102002262?casa_token=wsDedTqEFKcAAAAA:CDJVlefZWdtDwddhF1tsbbrtG5VL2yIMASoGu8peYcQ6Rx0L981ae2jlZygR9jPT2GRJb30QGg) [Använd 15 April 2021]

Lind, R. (2014): *Vidga vetandet*. Studentlitteratur

Molla, R. (2020) *The pandemic was great for Zoom. What happens when there's a vaccine?* [Online]<https://www.vox.com/recode/21726260/zoom-microsoft-teams-video-conferencing-post-pandemic-coronavirus> [Använd 30 Mars 2021]

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing. [Online]  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224299405800302> [Använd 16 April 2021]

Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2007). *Networks and institutions*. The Sage handbook of organizational institutionalism, 596-623. [Online]  
[https://criticalmanagement.uniud.it/fileadmin/user\\_upload/Owen-Smith\\_Powell\\_2007.pdf](https://criticalmanagement.uniud.it/fileadmin/user_upload/Owen-Smith_Powell_2007.pdf) [Använd 7 April 2021]

Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). *Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships*. Journal of operations management, 26(1), 45-64. [Online]  
<https://osmangok.yasar.edu.tr/MNGT%20640%20INDUSTRIAL%20MARKETING%20MANAGEMENT/Interfirm%20relationships%20articles/Inter-organizational%20communication%20as%20a%20relational%20competency.pdf> [Använd 2 April 2021]

Perlow, L. A., Hadley, C. N., & Eun, E. (2017). *Stop the meeting madness: How to free up time for meaningful work*. Harvard Business Review, 95(4), 62-69. [Online]  
<https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness> [Använd 11 Maj 2021]

Reid, E., & Ramarajan, L. (2016). *Managing the high intensity workplace*. Harvard Business Review, 94(6), 84-90. [Online]  
<https://iconnectsxm.com/files/2016/05/HBR-managing-the-high-intensity-workplace.pdf> [Använd 31 Maj 2021]

Solomon, L. (2020). *5 Benefits of digital communication in the workplace*. [Online]  
<https://www.beezy.net/blog/benefits-of-digital-communication-in-the-workplace> [Använd 15 April 2021]

## 8. Bilagor

### Frågeguide:

Först och främst, är det okej att spela in intervjun för underlätta transkribering samt motverka missuppfattningar?
Berätta lite om "Företaget" (Omsättning, personal, inriktning, kontor m.m.)
Vad har du för roll i organisationen?
Hur länge har du arbetat i företaget?
<b>Tema 1) Före digitala mötets inträde</b>
Hur skulle du beskriva en god affärsrelation?
Berätta hur ni/du arbetade för att bygga nya affärsrelationer före digitala möten.
Vad var viktigt enligt dig för att få en bra start av en affärsrelation?
Berätta hur ni/du gick tillväga för att upprätthålla en god affärsrelation.
Vill du berätta om en affärsrelation som inte gick lika bra?
<b>Tema 2) Under det digitala mötet</b>
Berätta om en affärsrelation som du/ni byggt upp under pandemin genom digitala möten.
Har det blivit svårare att bygga nya eller upprätthålla affärsrelationer?
Från det som utgör en god affärsrelation från ditt tidigare svar, vad har gjort det extra utmanande under covid-19 pandemin?
Har någonting positivt växt fram under pandemin för att bygga eller upprätthålla affärsrelationer?
<b>Tema 3) Relationsaspekter</b>
<b>Nu kommer vi beröra vissa relationsaspekter och vad som påverkat affärsrelationer mest enligt dig. I takt med digitala möten har:</b>
det blivit svårare eller enklare att bygga tillit/förtroende med partners?
det blivit svårare eller enklare att kommunicera med partners?
engagemanget (viljan att bibehålla existerande affärsrelationer) ökat eller minskat som följd med partners?
man blivit mer eller mindre beroende av särskilda partners?
kvaliteten och tillfredsställelse i era projekt blivit viktigare?
<b>Avslutande frågor:</b>
Tror du/ni digitala möten är här för att stanna? I vilka situationer, i vilka inte?
Om vi har kompletterande frågor, kan vi kontakta dig i så fall?